



# L'action politique des entreprises : Pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire

## Comparaison France /Grande-Bretagne

Madina Rival

### ► To cite this version:

Madina Rival. L'action politique des entreprises : Pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire. Comparaison France /Grande-Bretagne. Sciences de l'Homme et Société. Université Paris 1 IAE de Paris; Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2002. Français. NNT : . tel-00322413

**HAL Id: tel-00322413**

**<https://theses.hal.science/tel-00322413>**

Submitted on 17 Sep 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE PARIS I – PANTHEON SORBONNE  
Institut d'Administration des Entreprises  
Ecole doctorale « Sciences de gestion /ED 118 »  
Equipe de recherche « GREGOR/EA 123 »

**L'action politique des entreprises :**

*Pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire*

*Comparaison France /Grande-Bretagne*

**THESE**

présentée et soutenue publiquement le 18 décembre 2002

en vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par

**Madina RIVAL**

**JURY**

Directeur de recherche : José ALLOUCHE  
Professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne  
Institut d'Administration des Entreprises

Rapporteurs: François BLANC  
Professeur à l'Université d'Auvergne Clermont 1  
Institut d'Administration des Entreprises

Jean-Pierre NIOCHE  
Professeur à HEC

Suffragants : Jérôme CABY  
Professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne  
Institut d'Administration des Entreprises

Alain DESREUMAUX  
Professeur à l'Université de Lille 1  
Institut d'Administration des Entreprises

Géraldine SCHMIDT  
Professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne  
Institut d'Administration des Entreprises

L'Université de Paris I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

## REMERCIEMENTS

Pour le jeune chercheur, la soutenance d'une thèse est une étape essentielle, à la fois sur le plan professionnel mais aussi affectif. Dans cette course, l'environnement universitaire, familial et amical se révèle un soutien indispensable.

Je tiens à remercier tout particulièrement José Allouche qui m'a toujours encouragée à affronter un sujet foisonnant. Grâce à son écoute et à ses conseils, le terrain de la recherche s'est sans cesse enrichi. Sous sa direction enthousiaste, l'arbre est devenu forêt... avant d'être retaillé en bosquet pour la présentation finale.

Mes remerciements s'adressent également aux membres de ce jury, Mme Géraldine Schmidt, MM. François Blanc, Jérôme Caby, Alain Desreumaux et Jean-Pierre Nioche. Cette recherche se trouve enrichie de la participation d'une telle communauté de chercheurs et de praticiens, à l'interface de la stratégie et de la finance.

Je témoigne ma reconnaissance chaleureuse à Florent Noël qui a très amicalement répondu à mes très nombreuses interrogations. Un peu de répit avant mes prochaines questions sera sans doute sa récompense.

Enfin, je remercie affectueusement ma famille et mes amis qui ont su voir dans le doctorant un être non dénué de sentiments bienveillants (éventuellement inhibés) et dans la fiancée, la fille ou l'amie, un apprenti chercheur (parfois en difficulté). Merci en particulier aux Rival les relecteurs, à Arnaud le traducteur, à Frédéric l'informaticien. Merci en général à Fabrice, pour tout cela et pour le reste.

## Quelques images d'Epinal en préambule

Source : GOSCINNY R. (texte) et UDERZO A. (Dessins), *Astérix chez les Bretons*, Hachette, Paris, 1999, p. 34.

*« Courante dans les pays anglo-saxons, la pratique du lobbying joue un grand rôle dans la prise de décision à Bruxelles. Il s'agit de connaître le plus tôt possible, ou de susciter soi-même, les réglementations qui s'élaborent dans les bureaux à Bruxelles. Et il s'agit aussi, dès que l'on a connaissance d'un projet, de peser de toutes les manières possibles pour l'infléchir dans un sens qui vous soit favorable. Cela nécessite un bon réseau de contacts au sein de la Commission, une étroite concertation des milieux professionnels avec les parlementaires, l'administration et le gouvernement. Enfin, un professionnalisme de haut niveau. A ce jeu, les Néerlandais et les Britanniques sont des virtuoses, les Irlandais excellents, les Allemands (comme toujours) efficaces et les Français (comme souvent) légers et en retard..... »*

Source : *Information Entreprise*, décembre 1992 ; cité par FOURCANS A. , *L'entreprise et l'Europe, clés pour le décideur*, Interéditions, Paris, 1993, p. 21 ; cité par POILLOT-PERUZZETO S. (professeur à l'Université de Toulouse), « Le lobbying des entreprises françaises auprès des institutions communautaires » in *Annuaire français de relations internationales*, Bruylant, Bruxelles, 2001, p. 393.

## INTRODUCTION GENERALE

### Le lobbying : un sujet d'actualité

#### Des faits

#### Encadré 1. Le lobbying : un phénomène international

- \*« PM : Some wil be upset **lobbying** denied as rumour will starts», *Bangkok Post* (Thaïlande), 12/08/02
- \*«Panama's overseas Chinese leaders welcome Taiwan premier Despite Beijing **lobbying**», *BBC Monitoting service* (international), 09/08/02
- \*«Press scanner : Ecevit's minister **lobbying** for Dervis», *Turkish Daily News*, (Turquie) 08/08/02
- \*«**Lobbying** efforts pay off for builders», *Asahi Shimbun* (Japon), 07/08/02
- \*«Head of Foreign Pharm. Association Resigns Amid **Lobbying** Controversy », *Korea Times* (Corée du Sud) , 27/07/02
- \*«Europe & International economy : Intense round of frenzied car **lobbying** at a close», *Financial Times* (Grande-Bretagne) , 18/07/02

Source : FT.com

#### Encadré 2. Le lobbying : un phénomène français

- \*«Le patronat balance entre **lobbying** discret et appels publics à l'action», *Les Echos*, 19/07/02
- \*« Medef : Ernest-Antoine Seillière candidat à sa succession, le patronat va désormais privilégier le **lobbying** actif », *Les Echos*, 08/07/02
- \*« Confronté à une concurrence très vive, Paris fait du **lobbying** pour attirer les investissements étrangers », *Les Echos*, 05/06/02
- \*« Armateurs de France plaide sa cause au nom de l'environnement ; sous un nouveau nom, l'organisme patronal des entreprises lance une campagne de **lobbying**. », *Les Echos*, 28/03/02
- \*« L'Aquitaine et l'Espagne alliées dans la promotion du TGV Sud-Atlantique ; Philippe Essig ancien président de la SNCF a été chargé par le conseil régional de coordonner les actions de **lobbying** », *Les Echos*, 19/03/02
- \*« Bruxelles, paradis de l'e-**lobbying** », *Les Echos*, 07/01/02

Source : Lesechos.fr

Un rapide survol de la presse internationale mais aussi française met en évidence l’omniprésence du lobbying dans l’actualité. Dans ce florilège, glané sur les mois les plus récents, quelques traits distinctifs émergent. En particulier, tous les acteurs de la vie économique et politique semblent concernés : entreprises à titre individuel ou collectif, organisations issues de la société civile mais aussi acteurs publics tels les collectivités locales ou les Etats.

### Des chiffres

L’activité politique est aujourd’hui une réalité quotidienne pour un grand nombre d’entreprises. On en voudra pour preuve le cas de la France, longtemps considéré comme un pays hostile au lobbying. Bournois et Romani (2000) ont mené une enquête auprès des 5000 plus grandes entreprises françaises de plus de 200 salariés (avec un taux de réponse de 25 %) concernant leur pratique de l’intelligence économique. 30,8% d’entre-elles affirment mettre en place des stratégies de lobbying et d’influence.

**Tableau 1.**  
**La veille des entreprises françaises**

Localisation	Sociétés françaises qui disposent d’un service de “veille” en pourcentage
Paris	85
Bruxelles	75
Washington	35

Source : « Communication et veille, les deux outils des entreprises », Cabinet de conseil en lobbying Ai2P<sup>1</sup>, cité dans *le Monde* du 22 avril 2002

**Tableau 2.**  
**La communication des entreprises françaises**

Moyens utilisés auprès des parlementaires pour communiquer	En pourcentage
Mailings	29
Presse régionale	33
Télévision et radio	38
Notes de synthèse	38
Evènements	48
Presse nationale	52
Colloques	67
Rapports annuels	71
Courriers personnalisés	86
Contacts personnels	100

Source : « Communication et veille, les deux outils des entreprises », Cabinet de conseil en lobbying Ai2P<sup>1</sup>, cité dans *le Monde* du 22 avril 2002

---

<sup>1</sup> Etude réalisée en janvier 2002 sur un panel de 23 entreprises

Le regain d'intérêt suscité par ces pratiques lors des récentes échéances électorales en France a donné lieu à la publication de quelques (rares) enquêtes plus détaillées menées par des cabinets spécialisés. A ce titre, les contacts personnels et nationaux ou européens semblent demeurer les pratiques les plus courantes.

---

## **Le lobbying : un sujet de conjectures et de truismes**

En dépit (ou à cause ?) de l'intérêt qu'il suscite, le lobbying demeure très souvent une source de lieux communs pouvant prêter à discussion mais pourtant rarement remis en cause. Ces truismes sont reflétés dans les médias, mais aussi dans un certain nombre d'ouvrages écrits par des praticiens (souvent professionnels du conseil en lobbying) et à l'objectivité incertaine.

### *Il existerait des recettes de lobbying*

#### **Encadré 3. Les guides du lobbying**

- \* WITTENBERG E, How to win in Washington : very practical advice about **lobbying**, the grassroots and the media, Cambridge, Mass, 1990.
- \* LEFÉBURE T., **Lobby** or not to be, Plume, Paris, 1991.
- \* PREVOST-TESTART D., Le **lobbying** ou l'échiquier des pouvoirs : méthodologie à l'usage des entreprises, Liaisons, Paris, 1993.
- \* WEISS E., Comment mener son **lobbying** à Bruxelles, Nathan, Paris, 1993.
- \* FARNEL F., Le **lobbying**, stratégies et techniques d'intervention, Editions de l'Organisation, Paris, 1994.
- \* LAMARQUE G., Le **lobbying**, Presses universitaires de France, Paris, 1994.
- \* ROMAGNI P., La communication d'influence : pour une pratique appropriée du **lobbying** dans l'entreprise, Presses du management, Paris, 1995.
- \* CLAMEN M., Le **lobbying** et ses secrets : guide des techniques d'influence, Dunod, Paris, 2000.
- \* LE PICARD O. et al, **Lobbying**, les règles du jeu : intérêts particuliers, bénéfices collectifs, Editions de l'Organisation, Paris, 2000.

Cette « petite bibliographie à l'usage des apprentis lobbyistes » représente dans les librairies la partie émergée d'un foisonnement de conjectures diverses et variées concernant « la bonne manière » de faire du lobbying. L'action politique des entreprises s'inscrit, nous le

---

<sup>1</sup> Etude réalisée en janvier 2002 sur un panel de 23 entreprises



verrons, dans le cadre théorique d'une entreprise ouverte sur son environnement. Pourtant, paradoxalement, les auteurs de ces ouvrages de vulgarisation réinventent un «one best way» taylorien au sujet du lobbying. Ils distinguent le plus souvent différentes étapes dans la stratégie d'action politique des entreprises pour lesquelles ils ont identifié le comportement optimal à adopter. Pour ces « Peters et Waterman du lobbying <sup>1</sup> », il suffirait en particulier de se conformer aux pratiques existant dans les grands groupes anglo-saxons pour s'assurer victoire politique et bénéfice financier.

Dès lors un certain nombre d'interrogations restent en suspens :

1. Pourquoi ne pas pratiquer le lobbying en toute occasion puisque les recettes du succès existent et que l'on est donc assuré de mener à bien son action politique?
2. Pourquoi pratiquer le lobbying alors que les recettes du succès existent et que l'on n'est donc pas assuré de faire mieux que son concurrent ?

*Le lobbying serait « parfaitement indispensable » et « indispensablement parfait »<sup>2</sup>*

« Le temps ou il suffisait de cultiver le copinage approximatif est désormais révolu, même si cette idée simpliste reste encore ancrée dans l'esprit de beaucoup de décideurs. Les règles du jeu économiques ne laissent plus de place à l'amateurisme » (Lefébure, 1992<sup>3</sup>). Ainsi, face à une réglementation complexe et foisonnante, l'appui de lobbyistes professionnels serait indispensable aux entreprises. En particulier les consultants détiendraient une expertise complète sur les processus politiques leur conférant à la fois des connaissances techniques et une possibilité d'accès au monde politique.

« Le conseil en lobbying représente les intérêts et défend les droits des individus, entreprises, associations, groupements ou collectivités, à travers une information rigoureuse, vérifiable et réciproque, auprès d'organismes privés ou publics susceptibles de prendre des décisions affectant ces intérêts ou droits » (Association Française des Conseils en Lobbying, 1992). Le lobbying est demeuré longtemps mal perçu par le grand public qui y associait souvent une image de « trafic d'influence » répréhensible par les articles 178 et 179 du Code pénal. Aujourd'hui, par un effet de balancier, les lobbyistes oeuvreraient pour la défense des intérêts économiques des entreprises voire de l'intérêt général.<sup>4</sup> La définition de leur métier

---

<sup>1</sup> PETERS T. et WATERMAN R, *Le prix de l'excellence*, Interéditions, Paris, 1983. Pour ces auteurs, l'excellence se résume à huit principes de base que respectent les meilleures entreprises.

<sup>2</sup> Ces réflexions sont inspirées des travaux de Van Hoven, à paraître.

<sup>3</sup> in *Le Nouvel Economiste*, n° 831, 07/02/92, « Lobbying : le nouveau syndicalisme derrière les ficelles des marchands d'influence », p. 36

<sup>4</sup> du moins si l'on en croit la définition du lobbying donnée par Mme Cresson alors Ministre des affaires européennes lors du colloque « Le lobbying à visage découvert » organisé par « Sup de Pub » en septembre 1988

proposée par les professionnels du lobbying (AFCL) est révélatrice à ce sujet. On peut même parler d'un besoin de légitimation<sup>1</sup> dont les manifestations extrêmes ont été relevées aux Etats-Unis par Jordan et Moloney (1991) : « *Ce qui distingue un bon lobbyiste c'est son aura. Il existe un consensus notable sur les caractéristiques d'un lobbyiste efficace et qui réussit. Et il apparaît que le bon lobbyiste est avant tout un individu vertueux et moral* ».

De telles assurances ne manquent pas de soulever quelques questions comme par exemple :

1. Comment certaines entreprises qui n'ont pas recours au lobbying se maintiennent-elles au sein du tissu économique ?
2. Comment certaines entreprises qui ont recours au lobbying aboutissent-elles à des échecs parfois retentissants ?

### *Les Français seraient les « derniers de la classe »*

Le lobbying est né aux Etats-Unis qui sont demeurés le pays où la tradition lobbyiste est la plus forte. En Europe, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et les Pays-Bas sont aujourd'hui reconnus comme « *trois excellents exemples de pays de culture et de tradition lobbyiste* » (Décaudin, 1997). En revanche, la reconnaissance tardive des groupes d'intérêt en France fait encore peser sur ce pays une forte suspicion d'hostilité à l'égard des groupes de pression en général et des entreprises lobbyistes en particulier.

Telles « Astérix chez les Bretons », les entreprises françaises démontreraient une incapacité culturelle à faire du lobbying qui s'ajouterait à leurs difficultés d'adaptation aux contraintes de la réglementation communautaire. « *Il est ainsi avancé que deux défauts des français expliquent leur si mauvaise note en matière de lobbying : le fait qu'ils attendent la dernière minute pour intervenir, plutôt que d'anticiper, le fait qu'ils sont dogmatiques et de démarche trop abstraite par oppositions à leurs concurrents britanniques* » (Poillot-Peruzzetto, 2001, cité en préambule). Les lobbyistes français seraient donc les mauvais élèves de la « classe Europe », loin derrière les bons élèves britanniques. Comme en témoigne notre préambule<sup>2</sup>, cette image du retard des lobbyistes français, entretenue par les médias est également véhiculée par des ouvrages de vulgarisation écrits par des praticiens voire des universitaires.

Ce constat pessimiste interpelle<sup>3</sup>.

1. Le lobbying des entreprises françaises est-il vraiment si différent de l'action politiques de leurs concurrents européens ?

---

<sup>1</sup> proche parfois de la canonisation !

<sup>2</sup> quelque peu provocateur avouons le

<sup>3</sup> Qui plus est le jeune chercheur français !

2. Le lobbying des entreprises françaises est-il vraiment moins performant, en particulier au regard de l'action politique des entreprises anglaises ?

---

## **Le lobbying : un sujet de recherches**

Le thème du lobbying n'est pas le monopole des médias et « conseillers de tout poil ». Des travaux universitaires existent en la matière mobilisant un grand nombre de disciplines. Tout comme la pratique, les recherches concernant l'activité politique des entreprises sont nées aux Etats-Unis mais se développent désormais en Europe.

### *Un sujet transdisciplinaire à définir*

La notion de lobbying se retrouve initialement dans le corpus de la science politique et de la sociologie derrière les dénominations de « groupes d'intérêt » ou de « groupes de pression »<sup>1</sup>. C'est l'économie politique qui fait le lien entre ces approches générales et une vision de l'entreprise considérée comme un agent économique. Par exemple, les coalitions d'entreprises peuvent être étudiées sur le plan sociologique (les dirigeants des entreprises qui en sont membres sont-ils tous issus des mêmes grandes écoles ?) mais aussi sur le plan macroéconomique (ces coalitions génèrent-elles des pertes de bien-être ?). De l'économie, le lobbying devient enfin un sujet en gestion (les entreprises membres des coalitions ont-elles élaboré des stratégies efficaces ?).

Pour les sciences de l'entreprise la notion de lobbying se précise. Nous retiendrons de manière consensuelle la définition suivante :

*« une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement les processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation de mesures législatives, normes et règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics. » Farnel (1993)<sup>2</sup>*

### *Des recherches en gestion dans les domaines de la théorie des organisations et de la stratégie*

C'est la prise en compte de l'ouverture de l'entreprise sur son environnement, daté des années 1960 en théorie des organisations, qui ouvre des perspectives à l'activité politique des entreprises. La notion d'environnement politique apparaît même de manière explicite

---

<sup>1</sup> Nous nous interrogerons davantage sur les distinctions à établir entre ces trois notions dans la suite de notre étude.

<sup>2</sup> Directeur Conseil EPSY..... La gestion se doit d'intégrer l'expérience des praticiens. Notre précédente réflexion sur le lobbying sujet de conjectures et de truismes, provocante à leur égard, doit se concevoir comme une amorce de discussion, loin d'un rejet unilatéral d'une profession en pleine structuration.

quelques années plus tard dans les travaux de l'école néo-institutionnelle. C'est ainsi que Di Maggio et Powell (1983) identifient des influences externes sur l'entreprise provenant des attentes culturelles et des réalités institutionnelles de la société dans laquelle elle évolue.<sup>1</sup>

Etant admis par la théorie des organisations que l'environnement politique est susceptible d'agir sur l'entreprise, l'analyse stratégique se devait de conceptualiser l'activité politique déployée en retour par les entreprises. Baron (1995) développe par exemple la notion de « non market strategy » ou « stratégie hors marché »<sup>2</sup>. De fait, les différentes étapes d'une action de lobbying s'apparentent à celles d'une stratégie d'entreprise à part entière<sup>3</sup>. En amont de la décision, le lobbying nécessite un diagnostic externe (l'étude des menaces et opportunités d'un environnement politique, permettant par exemple la sélection des sujets de veille ou l'identification des cibles), comme interne (bilan sur les ressources et les capacités disponibles en la matière aboutissant par exemple à la sélection des techniques de lobbying). Une décision stratégique est prise avec des objectifs. En aval, l'action politique est mise en œuvre et elle doit être, du moins en théorie, évaluée (à l'instar d'une stratégie classique).

L'analyse stratégique du lobbying des entreprises fait l'objet d'une littérature spécifique depuis le début des années 1980 (Vogel, 1996), issue principalement de sources anglo-saxonnes (pour ne pas dire essentiellement américaines). Les problématiques liées à l'amont de la décision sont souvent traitées. Des réflexions importantes sur l'environnement politique des entreprises ainsi que sur les ressources dont elles disposent pour mener à bien leurs actions politiques ont été menées. De même, en aval, la mise en œuvre du lobbying est le sujet de nombreuses études, souvent descriptives et focalisées sur certains aspects de l'action. En revanche, il existe peu de recherches sur la prise de décision et l'évaluation de la stratégie politique de l'entreprise. La méthodologie traditionnellement appliquée au lobbying est celle des études de cas. On note cependant aux Etats-Unis l'existence de quelques travaux quantitatifs, en partie facilités par la taille importante du marché américain.

---

## **Le lobbying : le sujet de la thèse**

### *Intérêt de la recherche et problématique*

Un certain nombre des lieux communs que nous avons évoqués précédemment semblent oublier deux hypothèses théoriques de la gestion.

---

<sup>1</sup> Nous reviendrons dans la suite de notre étude sur ces « isomorphismes ».

<sup>2</sup> « *L'environnement hors marché désigne le contexte légal, politique et social dans lequel les entreprises évoluent* » (Baron, 1995)

<sup>3</sup> Nous reviendrons également dans la suite de notre étude sur cette assimilation du lobbying à une stratégie.

1. Comme tout agent économique rationnel (et donc « maximisateur »), la logique de l'entreprise est de faire des profits et plus précisément pour une entreprise cotée de maximiser sa création de valeur actionnariale.
2. Comme toute démarche stratégique, le lobbying
  - a. vise à « *modifier à son profit les conditions de la concurrence et améliorer les performances de la firme* » (Mintzberg, 1978) ;
  - b. est une activité risquée, pour laquelle l'espérance de gain de l'entreprise n'est pas certaine<sup>1</sup>.

Ainsi, il n'est pas assuré que les recettes universelles d'un bon lobbying existent ou que le lobbying soit toujours nécessaire et réussi. A cet égard, nous avons relevé précédemment l'insuffisance des recherches en gestion concernant la prise de décision et l'évaluation des actions de lobbying. Pourtant, chaque action politique doit être mûrement réfléchie sachant qu'elle génère des coûts avant de représenter des gains qui ne sont que potentiels.

Le dossier du Duty free en Europe est révélateur à ce sujet. Dès 1991, les entreprises françaises concernées par le Duty free en Europe (industries du luxe, alcooliers par exemple) se mobilisent contre le projet d'une directive européenne d'harmonisation fiscale aboutissant à la suppression des ventes hors taxes. Elles se réunissent au sein de l'Association française du commerce hors taxe (AFCOHT). Le coût de l'action est estimé par les professionnels à 500 000 francs. Les lobbyistes obtiennent gain de cause en 1993. La perte occasionnée par les conséquences qu'aurait eu l'adoption de la directive (et dont le gain du lobbying) est chiffrée à 5 milliards de francs (Weiss, 1993). Le rapport « coût/bénéfice » paraît donc positif dans un premier temps. Pourtant, en 1998, le projet d'harmonisation fiscale qui n'avait été que reporté l'emporte. Les ventes hors taxes intra-européennes sont abolies le 30 juin 1999 et le Duty free n'est aujourd'hui plus qu'un souvenir lointain en Europe. Dans ce cas, comment évaluer la performance finale du lobbying ? En retour, la prise de décision aboutissant à cette action politique a-t-elle été optimale et, si ce n'est pas le cas, pourquoi ?

Cet exemple concret souligne bien la nécessité de clarifier les liens entre l'action de lobbying (et donc la prise de décision stratégique) et le profit ou la création de valeur obtenus in fine par l'entreprise. Cette dernière notion de création de valeur présente, nous y reviendrons, des avantages indéniables sur le plan conceptuel (en terme de logique de performance) et sur le plan opérationnel (de précision de la mesure).

---

<sup>1</sup> De fait, le lobbyiste n'a qu'une obligation de moyens et pas de résultats... ce qui est par ailleurs une garantie de la démocratie (Weiss, 1993).

Il n'est pas certain non plus que le lobbying des entreprises françaises présente des particularités, dans sa pratique comme dans ses résultats. Cette dernière conjecture nous semble en fait relever, d'une part d'un manque d'observations quantitatives sur l'action politique des entreprises françaises, d'autre part d'une absence de comparaison internationale en la matière. En particulier, la situation européenne mériterait une attention renouvelée en cette période de bouleversements institutionnels. A ce propos, la comparaison des cas français et anglais ne manque pas d'intérêt, puisqu'il s'agit, si l'on en croit la littérature, de pays de traditions (et de pratiques ?) lobbyistes opposées. Loin d'« *une accumulation de nouvelles études de cas* » redoutée par Keim et Baysinger (1993) au sujet du lobbying, il s'avèrerait donc constructif de traiter du lien entre action politique et création de valeur par une approche quantitative et dans des pays moins étudiés.

Ce projet suppose l'existence d'un volume important de données sur les actions politiques des entreprises françaises et anglaises au cours des dernières années. Une telle base de données n'est pas constituée. Il nous faudra donc avoir recours à une source de données primaires aisément accessible au sujet du lobbying... la presse.

Nous souhaitons in fine tenter de remettre en cause certains lieux communs et contribuer à compléter la recherche en gestion au sujet de l'action politique des entreprises. Notre démarche générale, tout en se basant sur un cadre théorique général et sur les travaux existants en matière de lobbying, se veut novatrice à plusieurs niveaux :

1. une démarche générale d'évaluation du lobbying par la création de valeur de l'entreprise ;
2. une approche quantitative (étude de l'ensemble des actions politiques menées sur un certain nombre d'années et traitement statistique) ;
3. un terrain peu exploré (comparaison de la situation des entreprises françaises et anglaises) ;
4. des données primaires (construction d'une base de données dans des journaux de référence).

Aucune assurance n'est donnée en retour sur l'originalité (et la pertinence ?) des résultats qui en découleront....

#### Organisation de la thèse

« *Le caractère nouveau de ces thèmes [les stratégies politiques d'entreprises] et la nature très contextuelle des modes d'action ne doivent pas conduire à renoncer à en faire des théories robustes. Mais ils exigent incontestablement un renouvellement des problématiques par rapport aux approches classiques en gestion.* » (Nioche et Tarondeau, 1998)

Afin de répondre au mieux à ces préconisations de recherche en matière de lobbying, la thèse comprend trois parties.

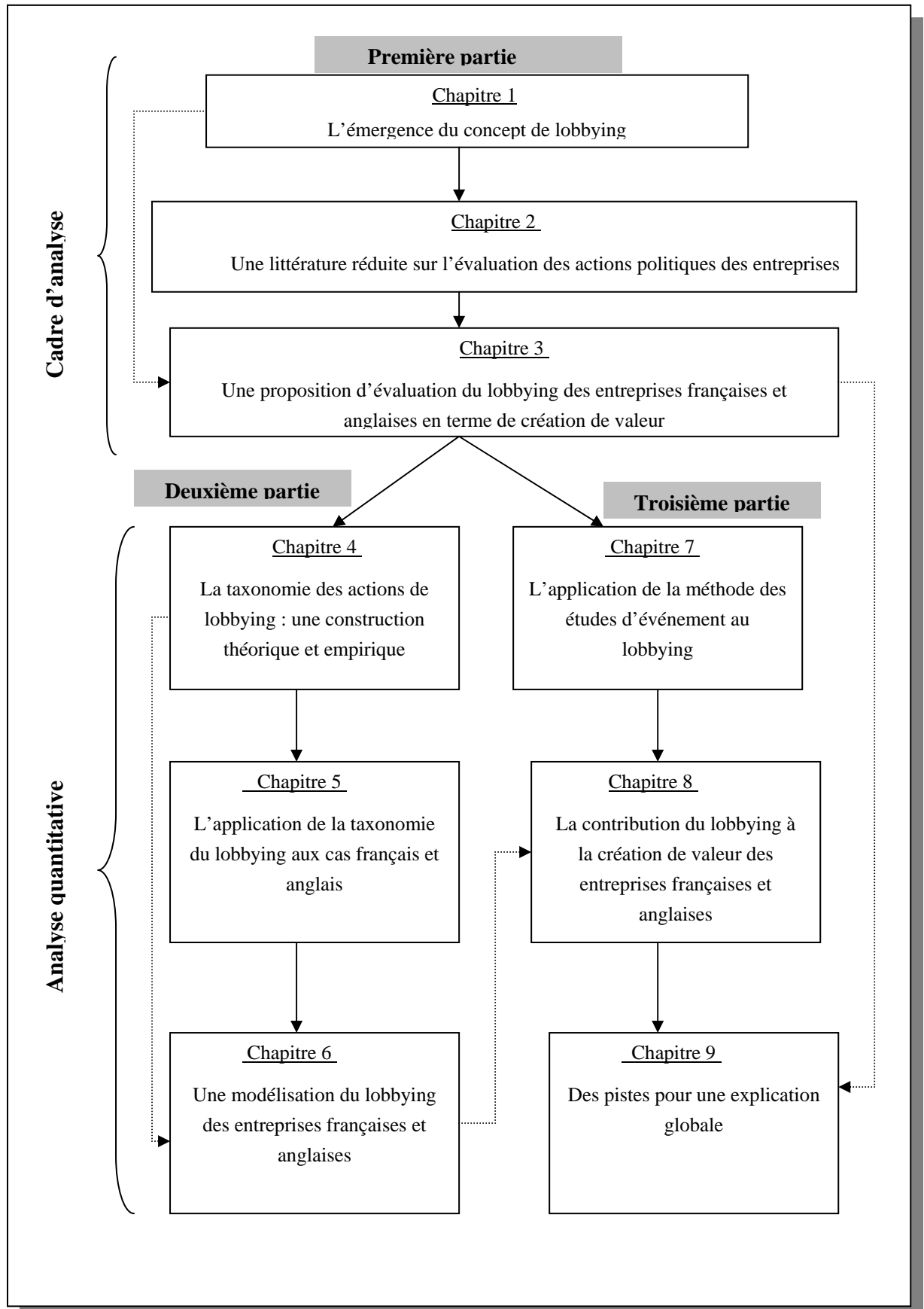
La première partie cherche à réexaminer les cadres d'analyses de la gestion à travers le prisme des actions politiques des entreprises. C'est ainsi que le lobbying semble émerger, sur le plan conceptuel au sein des modèles de théorie des organisations ou de stratégie, comme sur le plan empirique aux Etats-Unis et en Europe (Chapitre 1). Cependant, de manière plus précise, la littérature concernant l'évaluation des actions politiques d'entreprises se révèle insuffisante (Chapitre 2). C'est pourquoi nous nous proposons de mettre en place un protocole de recherche novateur au regard de la méthode d'évaluation du lobbying (par la création de valeur) mais aussi du terrain de recherche (Chapitre 3).

L'exploration quantitative de ce terrain (les entreprises françaises et anglaises) souhaite aboutir à quelques conclusions, « robustes » dans la mesure du possible. Elle est prévue en deux étapes complémentaires constituant respectivement la deuxième et la troisième partie de la thèse.

La deuxième partie à la charge de décrire le phénomène étudié. Dans cette perspective, il nous faut tout d'abord établir une taxonomie des actions politiques des entreprises aussi complète que possible (Chapitre 4). Cette grille de lecture est appliquée aux actions de lobbying des entreprises françaises et anglaises recueillies dans des journaux nationaux de référence (Chapitre 5). Une analyse statistique de ces données (analyse des correspondances multiples et classification) semble aboutir à un certain degré de modélisation des comportements politiques des entreprises étudiés (Chapitre 6). Ces résultats appellent une mise en perspective empirique (comparaison internationale) mais aussi théorique (retour au cadre d'analyse ayant permis la construction de la taxonomie).

La troisième partie tente de mettre en relation les stratégies d'action politique et la création de valeur des entreprises lobbyistes. Pour cela, nous avons choisi, de manière innovante, de recourir aux études d'événements (Chapitre 7). Parmi les actions politiques françaises et anglaises modélisées précédemment, celles des entreprises cotées sont évaluées par cette méthode (Chapitre 8). Finalement, les résultats du lobbying en terme de création de valeur peuvent être explicités en revenant au cadre d'analyse développé en première partie (Chapitre 9).

**Figure 1.**  
**Démarche générale de la recherche**





**PREMIERE PARTIE : LE LOBBYING, UNE ACTION STRATEGIQUE DES  
ENTREPRISES ENCORE MAL EVALUEE**

**PREMIERE PARTIE**

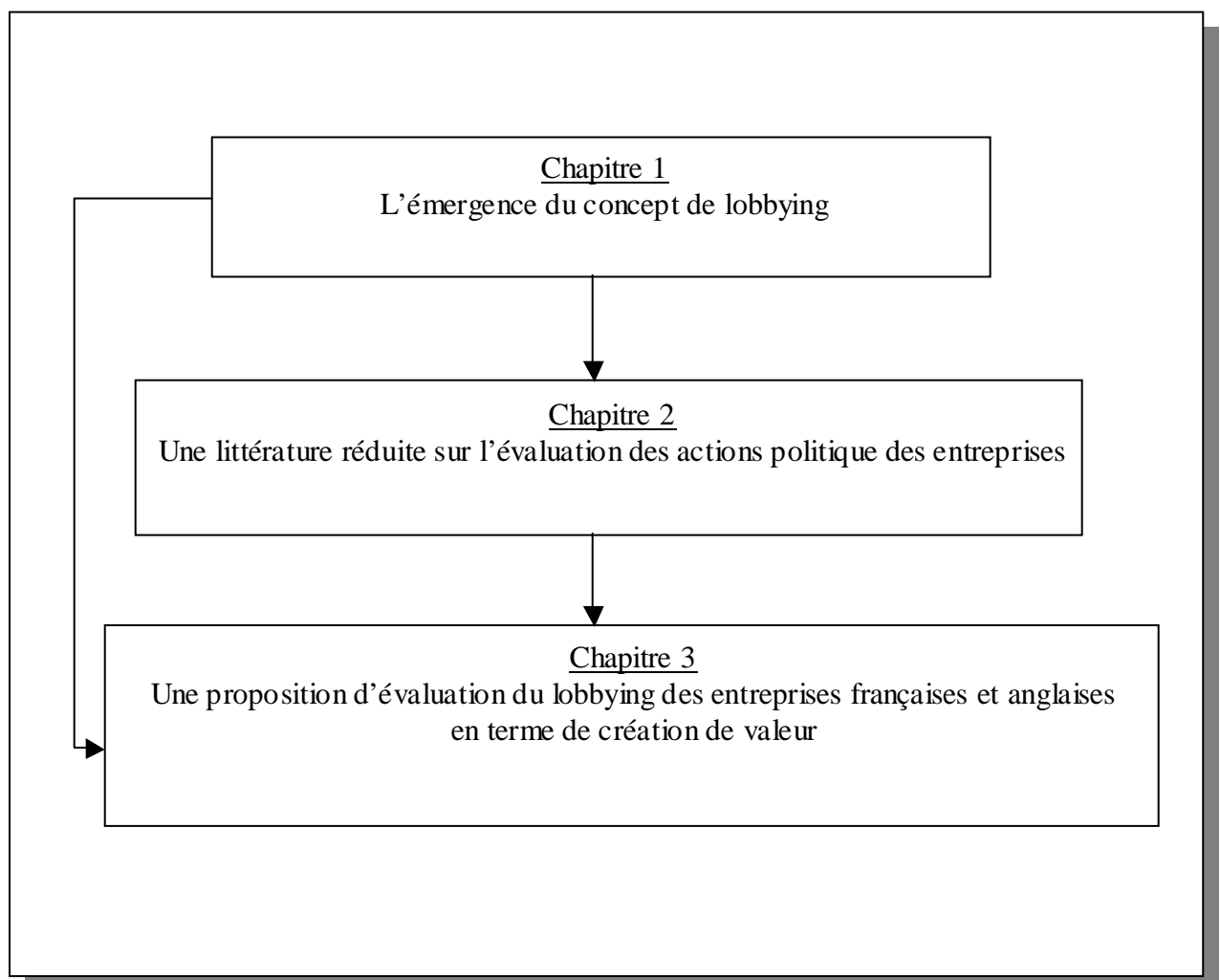
**OBJECTIF :**

Définir le cadre d'analyse, du lobbying en général et du sujet de la thèse en particulier

**INSTRUMENTS :**

Approche théorique , revue de la littérature

**Figure 2.**  
**Organisation de la première partie**



**Encadré 4.  
Plan du Chapitre 1**

**1. Le cadre d'analyse théorique du lobbying : l'entreprise en interaction avec un environnement politique**

1.1. Le présupposé : l'existence d'une relation entre l'entreprise et son environnement

1.1.1 Un débat relativement ancien en théorie des organisations

1.1.2 Un lien confirmé par l'analyse stratégique

1.1.3 Une approche renouvelée par la nouvelle sociologie économique

1.2. Le facteur déclenchant : un environnement stratégique sous influence publique

1.2.1 Un environnement déterminé en partie par les décisions publiques

1.2.2 Un environnement politique caractérisé par l'imperfection de l'information

**2. La pratique du lobbying : un concept désormais intégré dans la stratégie des entreprises**

2.1. Un concept pluridisciplinaire à préciser

2.1.1 Un comportement politique caractérisé par la pression

2.1.2 Un comportement politique caractéristique des entreprises

2.2. Une pratique d'entreprise en développement

2.2.1 L'émergence du lobbying aux États-Unis

2.2.2 Le développement plus récent du lobbying en Europe

### ***Présentation du chapitre***

*Ce chapitre est construit sur un examen général de la littérature académique mais aussi des pratiques managériales. Il a pour objet de dessiner le cadre conceptuel et opérationnel de l'action politique des entreprises.*

*Nous recherchons un modèle d'analyse théorique du lobbying en théorie des organisations et en stratégie (1). Cette étude conceptuelle des sciences de gestion est complétée par une approche généraliste et davantage opérationnelle. Nous souhaitons ainsi préciser le concept de lobbying avant d'analyser globalement la pratique des entreprises américaines et européennes (2).*

---

## **1. Le cadre d'analyse théorique du lobbying : l'entreprise en interaction avec un environnement politique**

La définition du lobbying esquissée en introduction considère l'entreprise comme un acteur susceptible d'influencer la décision publique. Une telle affirmation n'est pas anodine. En effet, une partie de la littérature en sciences de gestion a longtemps défini l'entreprise comme étant indépendante de son environnement. Dans ce cadre, l'existence du lobbying n'est pas envisageable. En outre, la nature politique de l'environnement des entreprises ne va pas de soit.

### **1.1. Le présupposé : l'existence d'une relation entre l'entreprise et son environnement**

La mobilisation de la théorie des organisations, comme celle de la stratégie et de la sociologie économique, sont nécessaires pour mettre en évidence l'influence potentielle de l'entreprise sur son environnement.

### 1.1.1 Un débat relativement ancien en théorie des organisations

L'histoire de la théorie des organisations peut être relue en se focalisant sur l'approche de la notion d'environnement et ses éventuelles interactions avec l'organisation.

#### a. Une entreprise indépendante de son environnement

Dans un premier temps, l'entreprise est perçue comme étant indépendante de son environnement. C'est ce que Rojot et Bergmann dénomment une « *organisation mécaniste simple* » (Rojot et Bergmann, 1989). Dans cette vision, la performance repose uniquement sur des considérations organisationnelles internes. En particulier, il existerait une organisation optimale (« *the one best way* »), qu'elle soit de type « *organisation scientifique du travail* » (Taylor, 1911<sup>1</sup> ; Fayol, 1917<sup>2</sup>) ou centrée sur la mise en valeur des relations humaines (Mayo, 1924<sup>3</sup>).

#### b. Une entreprise ouverte sur son environnement

Ultérieurement, les théories de la contingence structurelle s'opposent à cette vision univoque de l'entreprise. Elles affirment que la modification des variables extérieures va affecter la structure et les résultats de l'organisation. Par exemple, la variabilité de l'environnement (Burns et Stalker, 1966), sa complexité croissante (Emery et Trist, 1963) ou l'incertitude qui le caractérise (Lawrence et Lorsh, 1967) engendrent des structures organisationnelles adaptées. In fine, l'entreprise est considérée comme un « *système social ouvert* », complexe et en interaction avec son environnement (Katz et Kahn, 1966). Il en résulte un intérêt certain à l'intégration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise.

#### c. Une entreprise contrôlée par son environnement

Le degré de contrôle de l'environnement diffère suivant l'approche théorique mobilisée. Ainsi, pour les tenants de la dépendance des ressources et du néo-institutionnalisme, l'entreprise peut interagir avec son environnement. En revanche, l'écologie des populations nie tout volontarisme organisationnel.

#### La dépendance des ressources

L'idée a été formulée spécifiquement par Pfeffer et Salancick (1978) au sein de la théorie de la dépendance des ressources. L'action politique de l'entreprise n'est pas au centre de leur réflexion mais a valeur le plus souvent d'illustration. Selon ces auteurs, les organisations sont

---

<sup>1</sup> TAYLOR F.W., *The principles of scientific management*, Harper and brothers, New York, 1991 (réédition).

<sup>2</sup> FAYOL H., *Administration industrielle et générale. Prévoyance, commandement, coordination, contrôle*, Dunod et Pinot, Paris, 1917.

<sup>3</sup> Les expériences et les conclusions de ses recherches sont relatées dans ROTHLISGERGER F.J. et DICKSON W.J., *Management and the worker*, Harvard University press, Cambridge, 1939.

particulièrement concernées par l'action des agents de leur environnement qui détiennent directement ou contrôlent l'accès à des ressources essentielles pour la survie de ces organisations. Pour obtenir les ressources et les soutiens dont elles ont besoin pour survivre, les organisations ont à faire face à une multitude de groupes d'intérêt (y compris d'autres organisations) dont les exigences peuvent être en concurrence ou incompatibles.

Dans ce cadre d'analyse, les organisations ne se bornent pas à répondre passivement aux contraintes extérieures en y cédant sélectivement. *« Elles entreprennent une variété de stratégies pour modifier la situation à laquelle elles ont à faire face et pour éviter d'avoir à céder aux exigences des groupes d'intérêts. Ces stratégies comprennent des actions d'adaptation, d'évitement, de contrôle du contexte dans lequel elles évoluent qui s'accompagnent de l'établissement de structures d'action inter organisationnelle. De ce point de vue, le contexte social de l'environnement d'une organisation est lui-même le résultat des comportements des acteurs sociaux »* (Rojot, 1997). Donc une influence de l'entreprise sur son environnement, en particulier politique, est possible.

### Le néo- institutionnalisme

La théorie néo-institutionnelle a émergé dans les années 1970. Les références majeures en la matière demeurent les travaux de Meyer et Rowan, 1977, Di Maggio et Powell, 1983. Ses fondements s'appuient sur l'ancienne école institutionnelle et sur la littérature de construction sociale. *« L'institutionnalisation est le processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociales et « aller de fait ».* Les organisations sont donc structurées par leurs environnements et leur deviennent isomorphes, non seulement pour résoudre leurs interdépendances techniques et d'échanges avec eux mais aussi et surtout parce qu'elles reflètent structurellement une réalité construite socialement » (Rojot, 1997). Dès lors, ce n'est plus la rationalité économique qui guide les entreprises dans leur adaptation à l'environnement mais la recherche de la légitimité externe nécessaire à la survie de l'organisation.

Di Maggio et Powell (1983) expliquent l'homogénéité remarquable des organisations dans les sociétés post-industrielles par ce processus d'institutionnalisation. Plus précisément, ils identifient trois mécanismes différents d'isomorphismes (homogénéisation des organisations par la mise en place des procédures institutionnalisées et des pratiques) qui seront désignés comme coercitifs, mimétiques ou normatifs.

1. L'isomorphisme coercitif résulterait à la fois des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles dépendent, et des attentes culturelles de la société dans laquelle elles évoluent.
2. L'isomorphisme mimétique serait une réponse à l'incertitude.

3. L'isomorphisme normatif proviendrait de pressions normatives principalement liées à la professionnalisation (ou construction de groupes transversaux aux organisations).

### L'écologie des populations

L'école de l'écologie des populations réunit des travaux ayant placé les lois de la sélection naturelle formulées par les biologistes au centre d'une nouvelle approche des phénomènes organisationnels. Cette réflexion a débuté dans la première moitié des années 1970. Deux publications centrales sont à mentionner :

1. l'ouvrage d'Aldrich, *Organizations and Environment*, publié en 1979 ;
2. l'article de Hannan et Freeman, « The population Ecology of Organizations » publié dans *l'American journal of sociologie* en 1977.

L'approche écologique peut être considérée comme le stade ultime du contrôle de l'environnement par l'entreprise car elle diffère des théories évoquées précédemment sur plusieurs points essentiels. Tout d'abord, l'écologie des populations nie l'adaptation volontaire et consciente de l'organisation (désormais considérée comme « *une boîte noire* ») à son milieu. Seul l'environnement est à l'origine de la sélection et des variétés d'organisations observées. En conséquence, on ne s'intéressera plus à une entreprise mais à une population d'entreprises. En outre, l'approche écologique est particulièrement rationnelle : la compétition pour l'appropriation des ressources limitées fournies par un environnement (« *une niche* ») aboutit à l'élimination des formes organisationnelles les moins adaptées. Elle reconnaît cependant l'existence d'inerties qui ralentissent les changements structurels.

#### **1.1.2 Un lien confirmé par l'analyse stratégique**

De manière plus évidente qu'en théorie des organisations, l'analyse stratégique classique est fondée sur la prise en compte de l'environnement. L'entreprise doit en établir un diagnostic en termes d'opportunités et de menaces avant de réagir. La réponse stratégique à l'environnement est multiforme mais elle est susceptible de comporter une action de lobbying.

##### **a. Un environnement porteur d'opportunités et de menaces**

Dès le milieu des années 1960, les modèles de planification stratégique prennent en compte l'interaction de l'entreprise avec son environnement. C'est ainsi que le « diagnostic externe » est considérée comme la première des cinq phases du célèbre modèle de diagnostic stratégique LCAG (du nom de ses « découvreurs » Learned, Christensen, Andrews et Guth). Il

s'agit d'analyser les menaces et les opportunités présentes dans l'environnement en trois étapes<sup>1</sup> :

1. définir les limites de l'environnement pertinent pour l'entreprise en fonction de son environnement global ;
2. repérer les tendances les plus significatives qui affectent l'environnement de l'entreprise dans toutes ses dimensions (économique, politique, légale et réglementaire, technologique, socioculturel) ;
3. classer ces tendances en menaces et/ou opportunités.

Par la suite (durant les années 1980), les théoriciens de la stratégie produit-marché de l'entreprise vont préciser la nature des opportunités et des menaces de l'environnement concurrentiel direct à prendre en compte par les firmes pour leur survie. On peut faire référence à ce sujet au célèbre modèle de Porter (1980) selon lequel l'entreprise cherche à affirmer sa position puis à gagner un avantage compétitif face à cinq forces de son environnement qui la menacent. Il isole tout d'abord la menace des nouveaux entrants et des produits de substitution sur le marché. La première dépend de facteurs économiques (économies d'échelle, effets d'expérience, besoins en capital, accès aux canaux de distribution, accès aux matières premières, coûts de changement) mais aussi de notions environnementales plus larges (politiques gouvernementales, degré d'incertitude par exemple). La seconde résulte de la présence sur le marché de produits remplissant les mêmes fonctions, par des technologies différentes, que le produit de l'entreprise. Ensuite, interviennent les pouvoirs de négociation des clients et des fournisseurs. « *Le pouvoir de négociation des fournisseurs est d'autant plus élevé que l'offre est concentrée, que l'activité n'est pas vitale pour les fournisseurs, que les produits sont difficilement substituables et fortement différenciés, qu'il existe des possibilités d'intégration en aval et qu'il y a pénurie de l'offre* ». « *Le pouvoir de négociation des clients est d'autant plus élevé que les achats sont concentrés, que l'acheteur est sensible au prix et à la qualité, que les produits sont indifférenciés, que les clients sont bien informés sur le produit et qu'il existe des possibilités d'intégration en amont* . » (Allouche et Schmidt, 1995) In fine, ces quatre forces extérieures sont susceptibles d'agir sur un marché lui même défini par une cinquième contrainte pour l'entreprise : l'intensité de la concurrentielle du secteur.

On constate que nombre de ces facteurs environnementaux influençant la survie de l'entreprise dépendent de décisions publiques. L'entreprise serait donc en partie influencée par son environnement politique....

---

<sup>1</sup> Nous nous référons ici essentiellement à l'interprétation qui en est faite par Allouche et Schmidt (1995).



## **b. Des réponses stratégiques aux turbulences de l'environnement**

Dans les années 1990, l'environnement des entreprises apparaît de plus en plus turbulent (importance de l'innovation, accélération du cycle de vie du produit) voire chaotique. C'est pourquoi, l'analyse stratégique préconise une double action de l'entreprise : la surveillance de l'environnement afin d'en déceler les évolutions, la riposte pour tenter de les maîtriser<sup>1</sup>.

### Connaître son environnement : la veille stratégique

La veille stratégique peut être définie comme « *la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanent de l'environnement pour des visées stratégiques* » (Pateyron, 1997)

Certes, dès 1975, Igor Ansoff recommande une activité de « scanning » (ou surveillance radar) pour détecter les signaux faibles de l'environnement afin d'anticiper les menaces et les opportunités évoquées précédemment<sup>2</sup>. Cependant, les priorités de la veille stratégique ont évoluée de la surveillance des besoins des clients dans les années 1970, à la recherche d'informations sur les concurrents dans les années 1980 jusqu'à la veille technologique des années 1990. La veille passive (écoute de toutes les perturbations potentielles sans but précis), se distingue de la surveillance active (recherche d'informations déterminées).

La connaissance de l'environnement est désormais reconnue comme un facteur de la performance de l'entreprise. Si l'on en croit Vergnaud Schaefer (1993), cette relation est également avérée dans les petites et moyennes entreprises. On notera dès à présent que la veille stratégique est également recommandée aux professionnels du lobbying auxquels il est conseillé de surveiller les documents législatifs et administratifs mais aussi les différents médias et en particulier internet (Le Picard, Adler, Bouvier, 2000)

### Le modeler : la riposte stratégique

« *Le modèle de riposte stratégique développé par Ansoff sous différentes formes successives repose sur un principe d'adaptation de la réponse de l'entreprise au degré de turbulence de son environnement et aux caractéristiques de cette turbulence (complexité, familiarité des événements, rapidité des changements, visibilité du futur).* » (Allouche et Schmidt, 1995)

Dans un environnement stratégique turbulent (caractérisé par des signaux d'information faibles), Ansoff et Sullivan (1993) préconisent finalement un modèle de riposte stratégique en

---

<sup>1</sup> Ces réponses sont appropriées dès lors que l'on ne se situe pas intégralement dans le cadre de la théorie du chaos qui, si elle permet une bonne connaissance de la complexité des situations organisationnelles, aboutit à des prescriptions managériales relativement limitées.

<sup>2</sup> ANSOFF I., « Managing strategic surprise by response to weak signals », *California Management review*, vol 23, n°2, hiver 1975, p. 21-33.

cinq étapes : l'évaluation du degré de connaissance des menaces et opportunités, l'analyse concrète de ces menaces et opportunités, l'identification de l'éventail des réponses possibles et de leur dynamique temporelle, la mise en œuvre pratique du diagnostic préparatoire, la mise en place d'un système global de gestion des problèmes stratégiques. Parmi les réponses possibles aux opportunités et menaces, Ansoff envisage une catégorie particulière dans laquelle on pourrait penser insérer l'action politique des entreprises : dans le domaine concernant les relations de l'entreprise à l'environnement (par opposition au domaine de la dynamique et de la structure interne de l'entreprise), une « attaque directe » peut être menée (par opposition à une flexibilité ou une prise de conscience accrues).

### **1.1.3 Une approche renouvelée par la nouvelle sociologie économique**

Plus récemment et à la marge des sciences de gestion, Granovetter (1994) a mis en évidence l'implication particulière de l'entreprise dans son environnement. Cette idée « *d'encastrement* » trouve en fait ses origines dans la sociologie.

#### **a. Du constructivisme en sociologie....**

Il existe un clivage classique en sociologie opposant ceux qui, comme Durkheim, valorisent le collectif, et les tenants de l'individualisme méthodologique (que l'on pourrait retrouver en économie chez Becker par exemple), pour expliquer l'existence des structures sociales (voire économiques).

Un courant sociologique tente de dépasser ce clivage afin d'expliquer l'existence des structures sociales par des interactions entre les différents éléments qui les composent et leur environnement : il s'agit du constructivisme (Corcuff, 1995). Un pionnier de ce mouvement de pensée est par exemple Norbert Elias. Cet auteur affirme ainsi qu'il est possible de sortir de l'opposition entre individu et société puisqu'il existe à la fois des formes d'interdépendance mais aussi des marges de liberté. Pierre Bourdieu est plus radical dans sa vision du constructivisme que l'on peut qualifier de structuraliste car il affirme le poids déterminant des structures dans la construction de la société.

#### **b. ... à la théorie de « *l'embeddedness* » (Granovetter, 1994)**

A cette théorie constructiviste sociale correspond un courant de pensée économique renouvelé récemment par Granovetter qui affirme en substance : « *en fait, je crois que les conceptions des constructionnistes sociaux peuvent aider à rendre les modèles économiques des institutions plus sophistiqués* » (1994). De manière générale, les recherches de Mark Granovetter insistent sur l'idée selon laquelle les organisations économiques ne peuvent être analysées en termes strictement économiques mais doivent s'enrichir de questionnement plus larges, incluant des dimensions sociales (Huault, 1998). Plus précisément, les formes

organisationnelles résultent d'interactions concrètes entre acteurs réels, en liaison avec un environnement socio-politique singulier : c'est la théorie de l'embeddedness ou encastrement des institutions économiques dans leur environnement.

Cette idée, remise à l'ordre du jour par Granovetter est en fait une notion introduite initialement par Karl Polanyi (1944)<sup>1</sup> qui développa l'idée selon laquelle, dans les sociétés anciennes, l'économie restait encastrée dans la société. Depuis, quatre types d'encastresments non exclusifs les uns des autres sont traditionnellement distingués (Huault, 1998) :

1. l'encastrement cognitif que les travaux de Cyert et March (1963) ou de Simon (1955) synthétisent bien en soulignant que la rationalité est limitée, qu'elle est subjective, cognitive, voire contextuelle ;
2. l'encastrement culturel met l'accent sur l'idée selon laquelle les aspects culturels façonnent les institutions économiques (Di Maggio et Powel, 1983) ;
3. l'encastrement structurel montre que les relations économiques sont insérées dans des systèmes durables et concrets de relations sociales ;
4. l'encastrement politique souligne que les décisions économiques sont dépendantes de la sphère politique.

Ce dernier type d'encastrement en particulier nous amène à penser que l'action politique de l'entreprise de manière générale et le lobbying en particulier constituent une réponse sociologique mais aussi économique et organisationnelle à un environnement instable.

## **1.2. Le facteur déclenchant : un environnement stratégique sous influence publique**

Dans cette perspective d'une entreprise ouverte, Baron (1995) définit plus précisément l'existence d'un « *non market environment* ». « *L'environnement hors marché* » inclut les forces sociales, politiques et légales extérieures au marché mais en interaction avec les intérêts privés. Baron met ainsi en évidence l'influence de la sphère publique sur l'environnement des entreprises et nous en livre ses quatre clés de lecture, « les quatre i » : des interrogations, des intérêts, des institutions et des informations.

### **1.2.1 Un environnement déterminé en partie par les décisions publiques**

L'existence d'interactions entre l'entreprise et son environnement ne suffit pas à justifier l'existence du lobbying. En effet, cette stratégie d'entreprise s'adresse à des acteurs

---

<sup>1</sup> POLANYI K., *La grande transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Galimard, Paris, 1983 (réédition).

spécifiques de l'environnement : les décideurs publics. La littérature en économie et en gestion reconnaît progressivement le rôle de la décision publique.

#### **a. Les sources de l'emprise publique**

Même en excluant le cas particulier des entreprises publiques dans lesquelles l'Etat est à la fois « shareholder » (propriétaire) et « stakeholder » (acteur à prendre en considération), l'existence des pouvoirs publics représente une contrainte environnementale pour l'entreprise.

En effet, l'Etat peut se prévaloir de revendications particulières dans la mesure où il détient le monopole de la violence légitime (pour paraphraser Max Weber) qu'il exerce en édictant des règles au sein d'un territoire donné. Il peut substituer des actes d'autorité aux actes privés d'échange (exercés par le marché et la hiérarchie pour reprendre la typologie de Coase et Williamson). En particulier, en tant que créateur et défenseur des droits de propriété l'Etat contrôle l'accès aux ressources situées sur son territoire (dont nous avons vu précédemment qu'elles étaient vitales aux entreprises, Pfeffer et Salancick, 1978) en contrepartie de revenus ou d'autres sources de bénéfice. Dans certains cas, ce pouvoir souverain pourra être plus virtuel que réel : lorsque le gouvernement décidera de ne pas l'exercer dans des circonstances particulières ; si les gouvernants sont paralysés par des querelles internes ; dans la mesure où leur action sera contrainte par d'autres Etats (Boddewyn et Brewer, 1994).

#### **b. La prise en compte progressive du rôle stratégique des décisions publiques**

Depuis les travaux menés par exemple par Bienaymé (1982), l'Etat est considéré comme un acteur stratégique en économie industrielle. Les économies modernes ne peuvent se résumer au paradigme du marché concurrentiel en raison de l'importance de l'intervention publique dans leur environnement.

De manière générale, il est possible de concevoir les gouvernants comme un facteur de production ou un ensemble d'agents que les entreprises internationales doivent intégrer dans leur chaîne de création de valeur (Mitnick, 1993). Dans cette vision, les produits intermédiaires générés par les gouvernants ne sont pas forcément des données mais sont souvent le résultat d'une action politique des entreprises. Ces produits sont créés lorsque les gouvernants fournissent, par exemple, des autorisations de commercer et d'investir, la protection contre certains risques, des avantages compétitifs contre des rivaux (par le biais de subventions, de mesures protectionnistes, de monopoles, d'achats publics..) en contrepartie de différentes contributions – économiques ou non- de la part des entreprises (Boddewyn et Brewer, 1994).

La notion de marché pour ces produits intermédiaires générés par les gouvernants et les autres acteurs politiques est mise en avant. Ce marché peut exister dans lorsque l'Etat est uniquement vecteur du bien collectif puisqu'il ne fait que vendre des permissions qu'il détient

du fait de son monopole sur la violence légitime. Si l'on se place dans la perspective de la recherche de rente par les gouvernants, ce marché devient plus complexe.

### **c. Les manifestations concrètes de l'influence publique**

Concrètement, la puissance publique est susceptible d'intervenir dans la sphère économique, par l'intermédiaire de son administration et sur décision de ses différentes catégories de représentants élus. Cette intervention connaît trois formes principales : la réglementation, la production publique de biens ou la mise en place de différentes politiques économiques et sociales accompagnées de mesures financières (Greffé, 1997). En outre, l'ensemble de ces mesures devra être financé par un système de prélèvements obligatoires imposé aux différents agents économiques. Une telle action publique peut contraindre l'entreprise, soit directement (par exemple lors d'une modification des taux d'imposition des sociétés), soit indirectement par le biais de l'environnement de l'entreprise (évolution des comportements des consommateurs suite à des mesures de relance économique par exemple).

L'action publique la plus fréquemment évoquée est la réglementation qui concerne principalement quatre grands types de sujets liés à l'activité de l'entreprise<sup>1</sup> (Laptev, 1991):

1. les problèmes environnementaux : labels pour le recyclage des déchets, normes pour leur entreposage, réglementation de l'émission de substances dangereuses ;
2. les produits : emballages, sécurité, responsabilité ;
3. la gestion des ressources humaines : réglementation des horaires, de la reconnaissance de qualifications (reconnaissance mutuelle des diplômes, formation continue), des contrats (travail atypique, clauses léonines), de la participation des salariés au management ;
4. la normalisation comptable et boursière (documents à fournir par exemple).

La production de biens et services par l'intermédiaire d'entreprises publiques soulève également une attention particulière en économie industrielle. Ainsi Bidault (1988) démontre que la présence d'entreprises publiques dans un secteur accroît la rivalité concurrentielle (dans la mesure où les entreprises publiques peuvent coexister de manière durable avec les firmes privées). Il observe ce genre de configuration concurrentielle essentiellement dans cinq domaines : « *les monopoles naturels ; les industries nationales stratégiquement importantes ; les industries en déclin profond ; les industries lourdes ; les industries de haute technologie* ».

---

<sup>1</sup> Dans une optique de classification anglo-saxonne on pourrait parler des quatre « P » de la réglementation : « Pollution, Products, People, Planning »

### **1.2.2 Un environnement politique caractérisé par l'imperfection de l'information**

L'imperfection de l'information présente dans l'environnement de nature politique génère un « besoin de lobbying », non seulement pour l'entreprise, mais également pour le décideur public.

#### **a. Pour l'entreprise**

L'environnement politique, économique et social dans lequel évolue l'entreprise fournit une information imparfaite au décideur de la firme qui doit pourtant le prendre en compte dans ses choix. Si l'on met de côté à ce stade de l'analyse les biais cognitifs des entrepreneurs, trois situations de prise de décision rationnelle peuvent être envisagées (sachant que de manière générale, la théorie de la maximisation de l'utilité subjective espérée est la règle).

#### *La prise de décision en environnement incertain*

Il s'agit du cas où il n'est pas possible, faute d'information, de réduire l'incertitude des états de l'environnement en leur attribuant des probabilités. Les critères proposés par la théorie de la décision traduisent alors de manière simple les comportements habituels des décideurs et en particulier leur goût ou leur aversion pour le risque :

1. le critère de Laplace : en l'absence de toute information, donner des probabilités égales aux divers états de la nature, c'est le prétendu principe de la raison suffisante ;
2. le critère de Wald : décider comme si la nature était animée des pires intentions et choisir l'action qui procure le plus grand des plus petits gains (ou le plus faible des coûts les plus élevés) ;
3. le critère optimiste : chaque action est caractérisée par le résultat le plus favorable qu'elle est susceptible de produire, il s'agit donc de choisir celle qui maximise les gains les plus importants (ou qui minimise les plus petits coûts) ;
4. le critère de Hurwicz : chaque action est caractérisée par une moyenne pondérée du résultat le plus favorable et du résultat le moins favorable qu'elle peut produire ;
5. le critère de Savage : chaque action est caractérisée par le « regret » ou le coût d'opportunité maximal qu'elle peut engendrer, celle qui minimise ce coût d'opportunité maximal sera choisie.

Ces critères de décision demeurent contingents aux préférences subjectives des décideurs et aux conséquences incertaines. Il serait possible de les affiner pour les questions

liées à des décisions publiques en influençant cet environnement de manière à ce que celui-ci devienne en partie prévisible. Grâce au lobbying l'entreprise se trouverait partiellement dans le deuxième cas de figure de prise de décision.

#### *La prise de décision dans un environnement probabilisable mais risqué*

Lorsque l'on peut, objectivement ou subjectivement affecter une probabilité à chacun des états de l'environnement recensés (situation dite de risque), le critère de Bayes propose que la décision soit prise en comparant les espérances mathématiques des résultats associés à chaque action possible. Le risque peut être pris en compte en comparant les dispersions de ces résultats (variances ou écarts types).

Dans un tel contexte il est possible pour l'entreprise d'acquérir de nouvelles informations, par exemple, par le lobbying. Cela sera créateur de valeur si la plus-value apportée par cette information supplémentaire à l'espérance mathématique du résultat de l'entreprise est supérieure au coût d'acquisition de l'information. Une telle approche en terme de comparaison « coût / bénéfice » est parfois retenue pour évaluer le lobbying et sera développée plus avant dans notre étude.

#### *La prise de décision dans un environnement stratégique*

Dans ce cas l'issue d'un problème ne dépend plus uniquement de l'agent et de son environnement mais aussi des autres agents qui interviennent suivant leurs propres objectifs et de manière rationnelle. En conséquence, une décision individuelle rationnelle peut conduire à une issue non optimale.

Cette situation concerne particulièrement le lobbying. Elle est évoquée par Baye, Kovenock et de Vries (1993). Ils modélisent le processus de sélection du lobbyiste victorieux dans le cas où il y aurait concurrence de groupes d'intérêt sur un problème politique donné. Ils comparent ce processus à celui d'une vente aux enchères dans laquelle chaque participant aurait payé par avance la somme qu'il souhaite engager et qui est définitivement perdue. Le décideur public fait son choix parmi les lobbyistes de manière à maximiser son espérance de gain issue des mises des différents joueurs. Dans un premier temps, il sélectionne les lobbyistes qui pourront participer au jeu, puis il accorde ses faveurs au finaliste qui, lui, a pré-payé la mise la plus élevée. Contrairement à ce qui paraîtrait rationnel, le décideur public a intérêt dans la première étape à éliminer les lobbyistes qui accordent la valeur la plus importante au résultat du lobbying s'il souhaite maximiser son espérance finale de gains. En effet, nous sommes dans une situation stratégique et les actions des différents lobbyistes interagissent entre elles. Sachant que les caractéristiques des lobbyistes impliqués sont distribuées au hasard, on ne peut pas, par exemple, connaître la valeur qu'ils accordent à l'objectif. Il est donc possible d'imaginer une situation dans laquelle un lobbyiste très déterminé se trouverait confronté dans la phase finale à des groupes d'intérêt moins motivés.

Dans une logique d'interaction rationnelle, cela pourrait décourager les lobbyistes les moins déterminés et faire baisser la valeur de leur mise à destination du décideur public. Le lobbyiste accordant une forte valeur au résultat enchérirait mais la somme des enchères de tous les concurrents (ce qui revient au décideur public) serait moins élevée que la somme des mises de concurrents de motivation égale. Or, il est plus facile d'obtenir cette homogénéité en éliminant les lobbyistes les plus déterminés sachant que dans une distribution de loi normale, ils ne sont pas majoritaires.

Une telle homogénéité peut aussi être imposée de manière exogène comme l'ont démontré Che et Gale (1998). Ainsi, une limitation légale du montant des financements de campagne par les lobbyistes aboutit in fine à accroître le montant total reçu par le décideur public puisque tous les compétiteurs se retrouvent égaux indépendamment de leurs motivations pour la problématique spécifiquement concernée. Ce résultat paradoxal a d'ailleurs été constaté aux Etats-Unis où les montants réellement dépensés dans le financement des campagnes électorales ont doublés de 1976 à 1992 alors que le montant individuel de ces fonds avait été réglementé par une loi (la « *Fédéral Election Campaign Act* »<sup>1</sup>).

Cet exemple illustre bien les conséquences de l'existence d'autres acteurs politiques pour l'entreprise qui doit prendre leurs actions en compte et adopter des stratégies de lobbying adaptées.

### **b. Pour le décideur public**

La théorie de la décision publique nous enseigne que de manière générale, cette décision est complexe et susceptible d'être influencée par une action politique de l'entreprise en raison de l'imperfection de l'information existante.

L'objectif ultime du décideur public est supposé être sa réélection. En conséquence, les élus tenteront d'obtenir le soutien de la majorité des électeurs au travers de leurs décisions. Dès lors, trois cas de figure peuvent être examinés suivant le nombre de questions politiques en jeu et l'existence ou non d'une information parfaite (Keim et Zeithmal, 1986) .

1. Dans le cas très théorique d'une information parfaite et d'un seul problème à résoudre, la décision de l'élu sera relativement aisée. En effet, ce dernier connaît précisément l'opinion de tous ces administrés. Il lui suffit de faire coïncider son attitude avec les souhaits de l'électeur médian pour maximiser ses chances de réélection.

---

<sup>1</sup> Les Comités d'action politique peuvent contribuer jusqu'à 5 000 \$ par élection et les personnes individuelles jusqu'à 1 000 \$ par élection.



2. Dans le cas plus plausible d'une information imparfaite et d'un seul problème à résoudre, la décision devient plus complexe. Les élus doivent estimer l'opinion de leurs futurs électeurs sur le sujet. Les sondages d'opinion fournissent quelques informations. Cependant, un groupe d'intérêt organisé est une source d'information utile à l'élus (elle réduit ses coûts de recherche d'information). C'est pourquoi, l'opinion d'un groupe d'électeurs structuré sera sur-représentée dans l'estimation des préférences des électeurs d'un décideur public. L'action politique des entreprises est donc susceptible d'influencer les décisions d'un acteur public en modifiant sa perception de la réalité des opinions.
3. Dans le cas plus complexe d'une information imparfaite et de plusieurs questions politiques, il existe un besoin d'information réciproque : les élus ne connaissent pas les préférences des électeurs concernant les différents problèmes et les administrés manquent d'information concernant l'état de ces différentes questions et la position des élus. Chaque groupe possède l'information nécessaire à l'autre. C'est pourquoi, la mise en place d'actions politiques permet aux entreprises de s'informer sur les différents problèmes tout en renseignant les décideurs publics sur leur opinion. Il y a là un échange d'information moins onéreux que si chaque partie avait dû engager des frais de recherche de manière unilatérale.

---

## **2. La pratique du lobbying : un concept désormais intégré dans la stratégie des entreprises**

Au même titre que d'autres organisations, l'entreprise peut donc être amenée à intervenir auprès des pouvoirs publics dans l'optique d'une adaptation à son environnement. Cependant, la notion de lobbying définit une réalité plus précise, conceptualisée par plusieurs disciplines et qui s'est développée dans le temps.

### **2.1. Un concept pluridisciplinaire à préciser**

La notion de lobbying mobilise certes l'économie et la gestion mais aussi la science politique, la sociologie voire la linguistique. Il convient donc de préciser la définition que nous en retiendrons pour la suite de notre étude.

### **2.1.1 Un comportement politique caractérisé par la pression**

La définition du lobbying inclut, non seulement un lien avec la puissance publique, mais aussi la défense plus particulière d'intérêts.

#### **a. Une forme de comportement politique**

Nous définirons de manière générale le comportement politique comme l'acquisition, le développement, la protection et l'utilisation du pouvoir en relation avec d'autres entités, le pouvoir étant entendu comme la capacité des acteurs sociaux de surmonter la résistance d'autres acteurs (Astley et Sachdeva, 1984).

Ce comportement politique peut prendre différentes formes dont seulement certaines seront du lobbying à proprement parler. Boddewyn et Brewer (1994) distinguent par exemple cinq formes de comportements politiques appartenant à deux catégories distinctes :

1. les comportements sans marchandage regroupent la soumission, l'abandon ou le contournement face à des contraintes politiques ;
2. les comportements impliquant un effort de négociation de la part de l'entreprise sont le conflit ou le partenariat avec la puissance publique.

La soumission ou l'abandon peuvent être considérés comme les deux faces d'un même comportement politique : lorsque les gouvernants représentent des obstacles, l'entreprise choisit de respecter l'autorité hiérarchique. Les entreprises se soumettent dans le cas où les actions publiques sont en leur faveur où si elles n'ont pas les ressources nécessaires à l'affrontement. Elles abandonnent ou contournent lorsque le bénéfice de ces comportements est supérieur à leur coût en terme de légitimité. Les comportements conflictuels prévalent lorsque les actions des gouvernants et celles des entreprises sont fortement en interaction, lorsque chaque partie conçoit la situation comme un jeu à somme nulle, lorsqu'elles ont chacune suffisamment de pouvoir pour affecter le résultat incertain de leur conflit. En revanche, le partenariat résultera d'une vision de la situation comme un jeu à somme positive. Ce comportement est caractérisé par le passage de transactions occasionnelles à des relations durables, du conflit à la coopération, de la dépendance à l'interdépendance, de l'opportunisme à la confiance. L'objectif du partenariat est de protéger des avantages compétitifs contre d'autres acteurs de l'environnement de marché ou non. Ce comportement peut impliquer d'autres acteurs, économiques ou non, au sein d'une action collective. Ainsi, Yoffie (1987) décrit deux types de stratégies différentes de partenariat :

1. les stratégies passives de « passager clandestin » et de « suiveur » ;
2. les stratégies actives de « leader » (qui gère la question politique pour les suiveurs), « d'égoïste » (qui recherche une rente privée pour sa seule entreprise) ou « d'entrepreneur » (qui met en œuvre les ressources de

différentes organisations pour défendre un intérêt collectif supérieur aux intérêts de sa propre entreprise).

### **b. La défense volontaire d'intérêts extérieurs à l'Etat par la pression**

Un groupe d'intérêt peut être défini comme un rassemblement d'individus qui sont liés par des sources d'avantage communes dont ils ont pris conscience. Mény et Surel (2001) distinguent en premier lieu le groupe d'intérêt des autres groupes de la société (famille, tribu, ethnie par exemple) par « *son interaction - quelle qu'en soit la forme – avec les institutions de l'Etat et les partis engagés dans la lutte pour la conquête et l'exercice du pouvoir.* » En outre, ils isolent certains groupes d'intérêt dont les relations avec les décideurs publics sont inexistantes (associations amicales par exemple) et à l'opposé ceux dont l'objectif est la conquête du pouvoir politique (les partis politiques).

Dans un second temps, on peut même différencier avec Boucher (1993), les lobbies (assimilés dans les grandes lignes aux groupes de pression) des groupes d'intérêt en général. En effet, les groupes d'intérêt n'agissent pas uniquement par voie de pression et peuvent faire partie de l'Etat. Plusieurs définitions de groupe de pression sont avancées. « *Par exemple, en 1961, Meynaud emploie la formule de groupe de pression pour exprimer les multiples interventions effectuées sur les pouvoirs publics en vue d'obtenir l'octroi d'avantages matériels ou le soutien de positions idéologiques et définit la pression comme un essai de persuasion qui revêt une intensité inégale*<sup>1</sup>, ou autre exemple, l'*Encyclopedia Universalis* écrit qu'un groupe de pression est une association qui est porteuse de certaines attitudes communes, de certains intérêts spécifiques et de certains buts sociaux, et qui développe une action en vue de réaliser ses buts principalement en exerçant médiatiquement ou immédiatement, certaines pressions sur les instances qui sont dépositaires de la puissance publique<sup>2</sup> » (Boucher, 1993). Les lobbies sont généralement assimilés à ces notions, contrairement à l'acception originelle du terme plus restrictive puisqu'elle concernait uniquement les personnes fréquentant les corridors du Congrès américain.

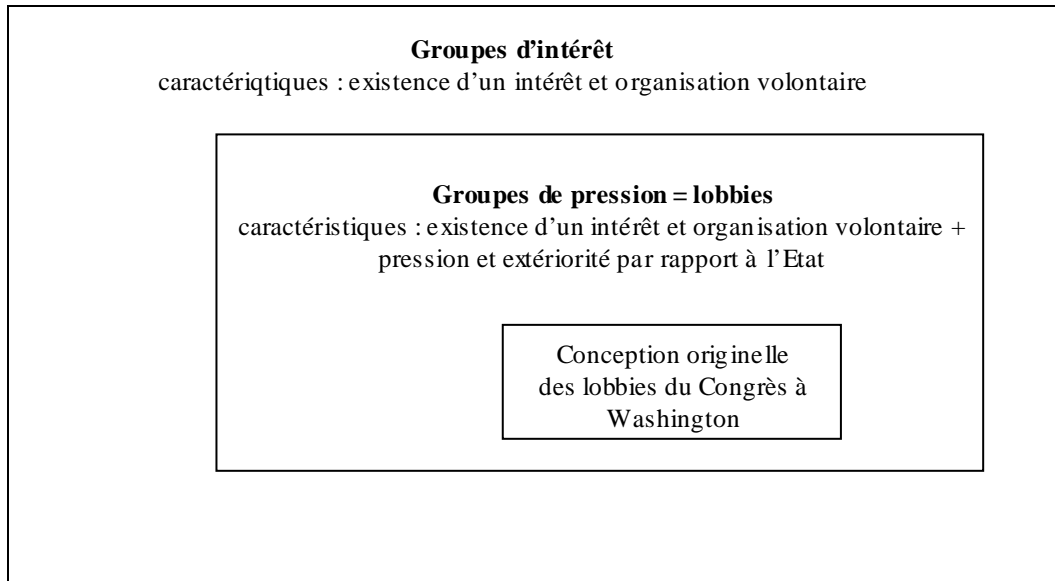
Ainsi, en référence à la typologie de Boddewyn et Brewer (1994) développée précédemment, dans le cas des comportements sans marchandage (la soumission, l'abandon ou le contournement face à des contraintes politiques), il n'y a pas à proprement parler d'action politique de l'entreprise. En revanche, le conflit ou le partenariat peuvent apparaître comme des comportements de lobbying puisque dans ces deux cas les entreprises ne prennent pas l'environnement politique comme une donnée mais cherchent à redéfinir à la fois l'environnement, leur propre organisation ainsi que les liens qui les unissent.

---

<sup>1</sup> MEYNAUD J., *Nouvelles études sur les groupes de pression en France*, Paris FNSP, 1962, cité dans BOUCHER, 1993

<sup>2</sup> LADRIERE J., « Groupes de pression », *Encyclopedia Universalis*, Tome 10, p 1006-7, cité dans BOUCHER, 1993

**Figure 3.**  
**Lobbies, groupes de pression et groupe d'intérêt**



Source : Boucher (1993)

### **2.1.2 Un comportement politique caractéristique des entreprises**

Au sein des actions des différents lobbies, le lobbying des entreprises occupe une place particulière. La notion de « stratégie politique » des entreprises est même mise en avant.

#### **a. Les différents lobbies**

Il convient de signaler dans cette première approche du sujet que l'entreprise n'est pas le seul acteur concerné par le lobbying.

Ainsi, la Commission européenne reconnaît l'existence de différents types de « *groupes d'intérêt* » : « *des organisations sans but lucratif (associations / fédérations européennes et (inter)nationales) soit des organisations à but lucratif (conseillers juridiques, agences de relations publiques, consultants)* ».

De manière générale, Alpin et Hegarty (1980) distinguent aux Etats-Unis trois acteurs majeurs (les entreprises ou les groupes professionnels, les groupes d'intérêt sociaux et les corps gouvernementaux non législatifs) qui sont régulièrement opposés les uns aux autres sur des problèmes législatifs spécifiques. D'après eux, une certaine philosophie peut être rattachée aux actions d'influence de chacun de ces trois groupes.

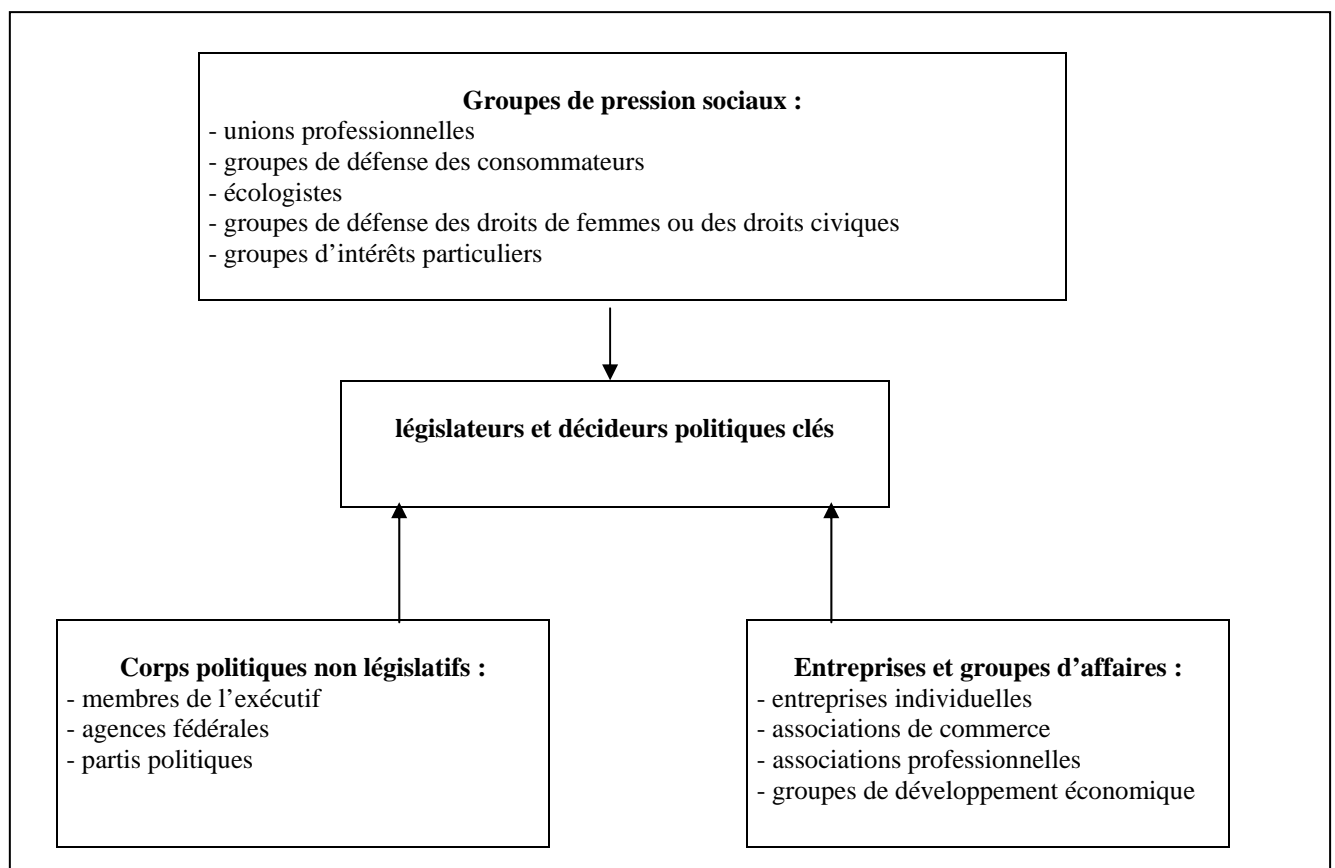
1. Les entreprises sont normalement opposées au changement (à la fois pour une augmentation ou une diminution de la réglementation) de législation ou de politique qui aurait un impact sur leurs activités ; elles sont particulièrement

virulentes pour s'opposer à toute intervention réglementaire dans leurs décisions internes en se prévalant des traditionnels droits des managers.

2. Les groupes de pression sociaux épousent habituellement une implication plus importante du gouvernement ; ils se reposent sur une action législative afin de renforcer leurs pouvoirs au regard des entreprises.
3. Les différents corps politiques susceptibles d'intervenir, notamment les agences fédérales et certaines branches de l'exécutif, ont une philosophie plus variable et difficile à catégoriser.

Ce schéma de la vie politique américaine doit être légèrement adapté pour l'étude d'états non fédéraux. En particulier l'intervention des corps politiques non législatifs sera différente. Ainsi, Lamarque (1994) dresse une typologie des acteurs pour la France. Il distingue les réseaux d'anciens élèves, les syndicats de salariés et de fonctionnaires, les organisations professionnelles, les ordres professionnels, les avocats, et les cabinets de conseils en lobbying sans évoquer de manière autonome le cas des entreprises.

**Figure 4.**  
**L'articulation des différents lobbies aux Etats-Unis**



Source : Alpin et Hegarty (1980)

## **b. L'action politique des entreprises**

Pour cette étude nous choisirons de centrer notre analyse sur un acteur économique particulier : l'entreprise, à savoir «*toute entité économique autonome produisant des biens et services pour d'autres acteurs en dégageant des bénéfices*» (INSEE).

A l'instar de Farnel (1994), nous définirons le lobbying des entreprises comme « *une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics* ».

Il convient, d'ors et déjà, de signaler que cette définition du lobbying correspond au terme américain générique « d'action politique de l'entreprise ». Dans cette langue, le terme « lobbying » désigne de manière plus restreinte un type d'action politique, à savoir les relations directes avec un décideur public. Dans la suite de nos travaux, nous utiliserons de manière synonyme les termes de « lobbying » et « d'activité politique » des entreprises.

Un certain nombre d'auteurs praticiens emploient de manière indifférente les notions de « lobbying » et de « stratégie politique » des entreprises. Cette assimilation est davantage sujette à discussion, même si quelques manuels de stratégie évoquent de manière plus ou moins claire le lobbying (Martinet, 1984 ; Baron, 1995). D'une manière générale, la stratégie de lobbying des entreprises peut être décomposée en cinq points (Farnel, 1993) : la définition des objectifs spécifiquement attribués au lobbying par la direction générale de l'entreprise, l'identification des cibles et des parties prenantes concernées, le choix des techniques de lobbying appropriées, la mise en œuvre de la stratégie puis son évaluation. Nous nous contenterons ici de vérifier rapidement que ce processus valide bien les cinq propositions de Mintzberg définissant les frontières du management stratégique (Mintzberg, 1978).

1. Première proposition : « *La stratégie est un ensemble d'actions finalisées* » ; la définition de Farnel confère également des objectifs au lobbying.
2. Deuxième proposition : « *La stratégie est un ensemble de décisions ou d'intentions qui visent à agir sur les conditions d'insertion de la firme dans l'environnement* » et troisième proposition : « *La stratégie est une théorie de l'action en environnement hostile, dynamique, complexe et incertain* » ; nous avons constaté dans la première partie de ce Chapitre 1 que c'est précisément la turbulence de leur environnement politique qui peut inciter les entreprises à l'action politique.

3. Quatrième proposition : « *La stratégie s'appuie sur et exploite des ressources ou capacités disponibles y compris le temps* » ; le choix des techniques appropriées fait partie de la stratégie de lobbying si l'on en croit Farnel.
4. Cinquième proposition : « *La stratégie offre un cadre d'analyse des ressources et capacités à développer pour modifier à son profit les conditions de la concurrence et améliorer les performances de la firme* » ; la mise en œuvre de la « stratégie » politique est suivie selon Farnel de son évaluation, un objectif général de performance serait donc recherché....

Dans un premier temps, et par souci de simplicité, nous accepterons donc l'assimilation des trois termes de « lobbying », « action politique » et « stratégie politique » des entreprises. Nous reviendrons par la suite sur un certain nombre des aspects de cette stratégie (en particulier ceux concernant les première, quatrième et cinquième propositions).

## **2.2. Une pratique d'entreprise en développement**

Le lobbying se définit de manière théorique mais aussi de manière empirique. Il s'agit d'une pratique des entreprises, aujourd'hui développée en Europe mais dont l'origine est à rechercher aux Etats-Unis.

### **2.2.1 L'émergence du lobbying aux Etats-Unis**

Les Etats-Unis sont considérés comme le berceau du lobbying, de ses origines au XIX<sup>ème</sup> siècle jusqu'à son développement à de nombreuses entreprises dans les années 1970.

#### **a. La petite et la grande histoire**

Le mot « lobby » a été utilisé pour la première fois aux Etats-Unis par le général Grant qui, suite à l'incendie de la Maison Blanche, s'était installé dans un hôtel dont le rez-de-chaussée (« lobby ») était envahi par des groupes de pressions. Les termes « lobby agents » apparaissent finalement aux Etats-Unis en 1823 pour désigner les personnes qui fréquentent les corridors du Congrès américain afin d'influencer ses membres.

En fait, dès 1787, la Constitution des Etats-Unis légitime de telles actions. En effet, le premier amendement précise que « *le congrès ne pourra voter aucune loi relative à l'établissement d'une religion, interdisant ou limitant la liberté de la presse, ou le droit des citoyens de se rassembler pacifiquement, et d'adresser des pétitions au gouvernement pour une réparation de ses torts* ». Par la suite, le droit du lobbying est affirmé par un arrêt de la Cour Suprême (affaire Cruikshan, 1876), qui considère que le droit de pétition est une

conséquence directe du système démocratique. Le « lobbying Act » de 1946 confirme cet arrêt.

### **b. Une réalité avérée**

En conséquence, le lobbying des entreprises va se développer aux Etats-Unis et continue de décrire une réalité uniquement américaine jusqu'après la seconde guerre mondiale.

Durant les années 1970, l'activité politique des entreprises américaines s'accroît considérablement au niveau fédéral. *« Agissant à la fois de manière indépendante et collective, les entreprises deviennent des acteurs de la vie politique de plus en plus visibles et sophistiqués. Afin d'influencer la décision publique, elles emploient un grand nombre de lobbyistes et d'avocats, ouvrent des bureaux de représentation à Washington, fondent des comités d'action politique, accroissent la taille de leurs départements affaires publiques, développent des stratégies sophistiquées pour influencer l'opinion publique et apprennent à mobiliser leurs réseaux »* (Vogel, 1996). Cette mobilisation sans précédent ne faiblira pas par la suite.

Aujourd'hui, le lobbying concerne aux Etats-Unis plus de 40 000 acteurs directs, surtout basés à Washington, qui doivent être enregistrés et se soumettre à la réglementation en la matière (« Foreign Registrations Act », 1936 ; « Federal Registration Act », 1946).

De nombreux auteurs ont déjà travaillé à démontrer la réalité de l'influence de l'action politique des entreprises sur les décisions publiques américaines, en particulier dans le cadre du financement de la vie politique par des firmes privées. Ainsi, la preuve empirique d'un lien entre les contributions financières aux campagnes et les modification des votes à la Chambre des représentants et au Sénat n'est pas totale d'après une étude de Levitt (1995). Cependant, l'influence du lobbying avant que la législation ne soit mise au vote semble réelle. Par exemple, Hall et Wayman (1990) ont examiné le travail des commissions de la Chambre des représentants. Ils ont trouvé une relation significative entre la contribution financière aux campagnes des membres de ces commissions et leurs efforts pour éliminer la proposition au stade de la commission. De même, Romer et Snyder (1994) soulignent l'existence d'un lien entre les allocations versées par les Comités d'Action Politiques (ou PAC en anglais) et les fonctions exercées par ces derniers au sein des commissions de la Chambre des représentants. En particulier, ils ont démontré que la priorité donnée à l'ancienneté est rémunératrice, en suggérant que les contributeurs choisissent de préférence les membres les plus influents. Enfin, Wright (1990) a étudié les votes des commissions et en a déduit que les contributions financières aux campagnes favorisaient de manière conséquente la réussite du lobbying.



## 2.2.2 Le développement plus récent du lobbying en Europe

Les entreprises européennes évoluent également dans un environnement politique contraignant qu'elle prennent de plus en plus en compte. On observe en particulier le développement du lobbying au niveau communautaire.

### a. Des circonstances favorables au développement du lobbying

Dès 1969, Epstein (cité dans Mitnick, 1993) étudie une série de facteurs qui expliquent l'importance plus ou moins grande du lobbying des entreprises :

1. la concurrence économique qui engendre la concurrence politique ;
2. l'industrialisation qui implique une intervention croissante de l'Etat dans l'économie (l'implication politique de l'entreprise sera d'autant plus importante que sa taille sera importante, le degré de régulation élevé, le bien-être et les relations commerciales de l'entreprise dépendront des décisions politiques) ;
3. les besoins politiques de l'entreprises (nombre de problèmes qui la concerne et degré d'implication pour chaque problème).

De manière concrète les modifications de l'environnement des entreprises illustrent ces trois points et donnent aujourd'hui un regain d'intérêt aux actions de lobbying que les firmes pourraient mener, en particulier en Europe.

En premier lieu, la mondialisation des activités économiques s'est accompagnée d'une intensification de la concurrence et d'une « juridicisation » des rapports économiques et sociaux (à tel point que Carbonnier (1996) parle en France d'une « *passion du droit* »). De nouvelles contraintes apparaissent donc pour les entreprises qui peuvent tenter de les surmonter en recherchant des avantages concurrentiels, par exemple par l'intermédiaire du lobbying. En particulier, l'importance de la prise en compte des facteurs politiques pour les entreprises agissant à l'international a été démontrée dans la littérature de gestion (Boddewyn and Brewer, 1994). Ainsi, Fayerweather (1969) souligne que « *la convergence des intérêts et la résolution des conflits* » avec les acteurs politiques sont une des quatre actions clés des entreprises internationales (avec la transmission des ressources, les relations avec les entreprises locales et la gestion unifiée des opérations réalisées dans les différents pays). De fait, l'existence d'Etats crée des frontières de tous ordres qui sont franchies par les acteurs du commerce international. L'existence, le volume et la forme de ces activités internationales dépendent donc en premier lieu de la perméabilité des Etats qui acceptent, rejettent ou modifient les projets des entreprises internationales. Il est bien entendu que des entreprises uniquement importatrices ou exportatrices seront confrontées à des menaces et des

opportunités différentes de celles de firmes multinationales. Par exemple, les exportateurs ou les investisseurs directs à l'étranger pourront avoir intérêt dans un même pays à soutenir les mesures protectionnistes contre les importateurs. Cependant, il existe un facteur commun à ces entreprises qui implique un recours éventuel au lobbying. L'existence de souverainetés multiples distingue l'activité internationale de l'activité domestique et renforce la nécessité d'une action politique pour une entreprise.

Ce raisonnement peut d'ailleurs être appliqué aux Etats fédéraux ou décentralisés. On signalera à ce propos l'existence d'un mouvement de décentralisation (ou transfert des compétences de l'Etat aux collectivités locales) dans un certain nombre de pays européens. C'est ainsi que, en France, les lois de décentralisation du 2 mars 1982 et du 7 janvier 1983 mettent en place un transfert significatif de compétences au profit des communes, départements et régions. Un tel mouvement constitue une source d'opportunités supplémentaires pour les lobbyistes. On en voudra pour preuve le cas de la Grande-Bretagne, où, « *après l'autonomie donnée à l'Ecosse et au Pays de Galles, les grands cabinets de lobbying londoniens ont créé des filiales dans ces régions* » (Le Picard, Adler et Bouvier, 2000).

Enfin, l'unification européenne implique un transfert des centres décisionnels et donc de nouvelles opportunités pour les entreprises lobbyistes (Jean, 1992). A ce titre, la mise en place du marché unique en 1986 marque un tournant. De fait, « *le facteur déclenchant tient principalement à la substitution progressive des instances européennes aux instances nationales dans un certain nombre de champs, législatifs, principalement économiques. Le lobbyiste ciblant dans ses actions les organes décisionnels et leur environnement, l'euro-lobbying ne s'est développé que lorsque les décisions ont été prises à Bruxelles et à Strasbourg et non plus seulement par accord entre les gouvernement nationaux* ». (Le Picard, Adler et Bouvier, 2000).

## **b. L'action politique des entreprises européennes**

Le dictionnaire historique de la langue française<sup>1</sup> atteste de l'apparition du mot « lobby » au XIX<sup>ème</sup> siècle, en 1843 dans la *Revue des deux Mondes* puis en 1857 dans la *Revue Britannique* concernant et décrivant une réalité américaine. Ce n'est qu'en 1952 que le mot est acclimaté à propos d'une pratique française comparable, d'abord en milieu parlementaire puis dans d'autres milieux influents (notamment les organes de presse). Depuis cette date, la pratique du lobbying par les entreprises européennes a bien évolué.

---

<sup>1</sup> *Dictionnaire historique de la langue française*, T1, le Robert, Paris, 1992 ; cité par BOUCHER, 1993.

### Le lobbying communautaire

Comme aux Etats-Unis, la Communauté européenne reconnaît et légitime l'existence du lobbying. Ainsi, une communication intitulée « transparence dans la communauté » (JOCE, C 166, 1993) vise à favoriser le rapprochement du public et des institutions communautaires en particulier par la publication des documents d'intérêt public au Journal Officiel. Par ailleurs, la Commission a élaboré en 1997 à l'attention du Conseil et du Parlement une communication sur « la politique anti-corruption de l'Union » (corruption des fonctionnaires comme celle des lobbyistes). Plus directement, la Commission a défini un cadre au lobbying par l'importante communication du 2 décembre 1992 : « *un dialogue ouvert et structuré entre la communauté et les groupes d'intérêt* » (JOCE, C 63 5.3.93).

Les activités de lobbying sont particulièrement développées au niveau européen comme le démontrent les quelques chiffres suivants empruntés à Michel Clamen (1997). En outre, l'existence d'un lobbying communautaire à part entière est attestée par une importante littérature. On en voudra pour preuve par exemple les articles de Clamen (1997), Jean (1992), Teule-Martin (1995) ou les ouvrages parus (Mazey et Richardson, 1993 ; Balme, Cabanet et Wright, 2002) ou à paraître (Van den Hoven ).

### **Encadré 5. Quelques chiffres pour situer le phénomène**

\*Les initiatives des institutions trouvent souvent leur origine dans l'influence des groupes d'intérêts : en 1992, la Commission estimait que, sur **400** projets de textes à l'étude, **100** seulement résultaient de l'initiative de son administration.

\*A Bruxelles, il y a :

- environ **3 000** groupes d'intérêt de dimension nationale ou régionale
- plus de **800** antennes permanentes sur place, dont environ **400** représentations d'entreprises, près de **130** représentations régionales, **200** bureaux de syndicats professionnels nationaux
- près de **750** coalitions européennes de professionnels (à 15 ou plus) construites exprès
- environ **200** associations européennes de représentation d'intérêts de société (environnement, défense des animaux, santé, famille, citoyenneté)
- plus de **500** cabinets conseils qui vendent leurs prestations
- au total environ **13 000** personnes à temps plein (à Washington : environ 20 000)

\* Les messages des lobbies se trouvent relayés par la deuxième concentration médiatique du monde : **750** journalistes accrédités auprès des institutions (à Washington : environ 1 350).

Source : Clamen (1997)

### Une prise de conscience plus générale de l'importance du lobbying au sein des entreprises

Cependant, les entreprises européennes ne se contentent pas d'actions politiques au niveau communautaire. De manière générale, elles intègrent de plus en plus souvent le

lobbying (quel qu'en soit le niveau géographique) à leurs préoccupations stratégiques. Ce développement des pratiques de lobbying se manifeste notamment par l'émergence d'une fonction spécifique au sein des grandes entreprises où apparaissent des départements « affaires publiques » (Attarça, 1998).

In fine, comme le soulignent Nioche et Tarondeau (1998), « *l'institutionnalisation et la professionnalisation des stratégies politiques des entreprises constituent cependant un phénomène très récent, du moins en Europe et particulièrement en France (..) pour les entreprises il ne s'agit plus aujourd'hui de s'adapter au mieux aux nouvelles réglementations mais de se doter, en termes d'organisation et de compétences, des moyens de définir et d'appliquer une stratégie dans le vaste domaine des affaires publiques* ». (Nioche et Tarondeau, 1998)

L'ensemble de ces stratégies des entreprises européennes est, nous le verrons par la suite, décrit de manière partielle.

Nous avons souligné dans ce chapitre le développement des stratégies d'actions politiques des entreprises aux Etats-Unis mais aussi en Europe. Or toute stratégie a pour objectif final selon Mintzberg « *d'améliorer les performances de la firme* ». C'est pourquoi, une demande d'évaluation du lobbying existe dans la pratique et semble légitime. Nous étudierons dans le Chapitre 2 la manière dont les études en gestion traitent cette évaluation.

### ***Bilan du chapitre***

*L'analyse de la littérature en sciences de gestion, voire en économie ou en sociologie, met en évidence l'existence d'un cadre conceptuel pour le lobbying. L'action politique des entreprises peut être considérée comme une stratégie en réaction à l'influence d'un environnement politique.*

*Par ailleurs, la notion de lobbying est définie sur le plan théorique comme empirique. Il s'agit d'un comportement politique, proche de celui des autres groupes d'intérêt, destiné à influencer toute décision publique. Il s'agit également d'une pratique stratégique observée à l'origine dans les entreprises américaines et aujourd'hui développée également en Europe.*

## **Chapitre 2      UNE LITTÉRATURE RÉDUITE SUR L'ÉVALUATION DES ACTIONS POLITIQUES DES ENTREPRISES**

### **Encadré 6. Plan du Chapitre 2**

#### **1.      Une approche par les coûts**

##### 1.1.      Les différents coûts liés au lobbying

- 1.1.1 Les coûts économiques
- 1.1.2 Les coûts de transaction
- 1.1.3 Les coûts d'agence

##### 1.2.      Des pistes pour réduire ces coûts

- 1.2.1 L'internalisation du marché politique par l'entreprise
- 1.2.2 La confiance, réductrice des coûts du lobbying ?

#### **2.      Une approche par la performance**

##### 2.1.      Quelques remarques en préambule sur la notion de performance appliquée au lobbying

##### 2.2.      Une vision restreinte de la performance : l'aptitude du lobbying à influencer la décision publique

- 2.2.1 La question du lien entre lobbying et décision publique
- 2.2.2 Des prescriptions stratégiques générales
- 2.2.3 Des prescriptions pour la mise en œuvre concrète du lobbying

##### 2.3.      Une vision plus large de la performance du lobbying

- 2.3.1 Des objectifs élargis
- 2.3.2 Une évaluation de l'efficience

### ***Présentation du chapitre***

*Ce chapitre mobilise la littérature de manière plus précise sur l'une des problématiques liées aux stratégies d'action politique des entreprises : l'évaluation du lobbying.*

*Deux pistes sont explorées.*

*Il convient, de prime abord, de poser le cadre conceptuel de cette réflexion en analysant la possible assimilation du lobbying à un coût pour l'entreprise (1). A cet effet, la microéconomie mais aussi l'économie de l'information sont utilisées.*

*Après cette étape préliminaire, le chapitre s'intéresse à la manière dont les travaux existants évaluent la performance des actions politiques des entreprises (2). Toutes les acceptions de la notion de performance du lobbying (de l'efficacité à l'efficience) sont examinées à cette occasion.*

D'après Fleisher (1992), depuis les années 1980, les départements affaires publiques subissent les conséquences de l'accroissement des pressions extérieures sur l'entreprise : en particulier la généralisation de groupes de pressions non entrepreneuriaux. Dans ces conditions, les managers leur demandent de plus en plus souvent des comptes dans l'espoir de supprimer des coûts en réduisant la part de l'entreprise qui n'est pas directement productrice de bénéfice. Le département des affaires publiques est en effet souvent considéré comme un type de « slack » organisationnel par les autres cadres. Ces derniers agissent comme si les ressources dévolues à l'action politique pouvaient être réduites en période d'austérité. En fait la vision des managers est que ces fonctions ne peuvent pas être évaluées et qu'elles doivent donc être les premières à être supprimées (King, 1983). Or, de nombreux managers expérimentés ont constaté que la légitimité intraorganisationnelle du lobbying pouvait être accrue en reliant de manière plus explicite l'activité politique de l'entreprise avec la performance de l'organisation (Pedersen, 1987, Webster, 1991). Il existe donc au sein de l'entreprise une triple demande d'évaluation du lobbying : de la part des dirigeants qui veulent mesurer l'impact d'un investissement, de la part des autres fonctions de l'entreprises qui souhaitent remettre en

cause les ressources attribuées à l'action publique (pour leur propre profit), de la part des responsables du lobbying qui souhaitent renforcer sa légitimité.

A cette demande pratique correspond une littérature qui va, elle aussi, envisager le lobbying comme une source de coûts avant de se placer dans une optique de performance mais qui demeure partiellement exploitée.

## 1. Une approche par les coûts

Quelques études en économie et gestion s'intéressent aux coûts générés par les actions politiques des entreprises<sup>1</sup>. Elles se contentent le plus souvent d'énumérer les sources de ces coûts. Certains travaux vont cependant plus loin en évoquant des pistes pour réduire les coûts liés au lobbying.

**Tableau 3.**  
**Les coûts du lobbying identifiés dans la littérature**

Source	Coûts
De Figueiredo et Tiller, 2001	Coûts de transactions qui expliquent l'organisation collective de l'action des grandes entreprises
Getz, 1993	4 coûts d'agence différents pour les entreprises (principal) en fonction de la cible politique (agent) à atteindre et de la nature du problème à traiter
Kaufman, Englander et Marcus, 1993	Coûts de transaction : - coût de formation de capital humain spécifique pour l'action individuelle interne - coût de transmission d'information spécifique pour l'action individuelle externalisée - coût de contractualisation pour l'action collective
Keim et Baysinger, 1993	3 coûts d'agence identifiés pour le principal (les entreprises lobbyistes) et l'agent (les élus)
Keim et Zeithaml, 1986	Coûts microéconomiques (ressources engagées pour l'action politique)
Lee, 1985	Coûts macroéconomiques (ressources utilisées pour la recherche de rente puis rente non optimale économiquement)
Maser, 1986* Cité par Mitnick, 1993	Coûts de transaction (première application de la théorie des coûts de transaction au lobbying)
Mitnick, 1993	Coûts d'agence (entre le décideur public et le lobbyiste)

<sup>1</sup> Le tableau infra en fait un résumé. Un tableau synoptique présente à la fin de cette sous partie l'essentiel de ces études (l'astérisque indique en revanche un ouvrage difficile à résumer en quelques lignes ou un article qui n'a pu être consulté de manière directe).

## **1.1. Les différents coûts liés au lobbying**

Les différentes approches du lobbying des entreprises par les coûts convergent autour de trois thématiques : les coûts économiques, les coûts de transaction, les coûts d'agence.

### **1.1.1 Les coûts économiques**

Notre propos est bien-entendu centré sur le coût du lobbying pour l'entreprise dans une approche microéconomique. Cependant, il est intéressant de constater en préambule que l'action politique des groupes d'intérêt est également considérée comme une source de coûts sur le plan macroéconomique.

#### **a. Une approche macroéconomique relayée par la science politique**

Des résultats de recherche en économie du bien-être mesurent l'impact global du lobbying au sein de la société (Greffé 1997). L'activité des groupes de pression y est généralement considérée comme générant un coût social qu'il convient, au pire de minimiser, au mieux d'optimiser.

##### *Un coût social à minimiser*

Si certains ont vu dans l'existence des groupes de pression une source de pluralisme, plusieurs critiques d'ordre général pèsent sur les groupes de pression. Ils travailleraient dans l'ombre et occulteraient les débats. En outre, leur action peut cacher une exacerbation des corporatismes qui rend les choix plus difficiles et moins soucieux de l'intérêt collectif. Enfin, la multiplication des groupes de pression serait une source de conservatisme et de statu quo plutôt que de progrès.

Ces dernières années, un effet négatif des groupes de pression a été souligné : la hausse des dépenses publiques et le fléchissement des taux de croissance. Par exemple, pour Olson (1978), on peut expliquer les rythmes de la croissance des dépenses publiques par la place plus ou moins importante des groupes de pression. Son explication est simple : les groupes de pression se constituent et s'organisent pour obtenir des transferts à leur profit, ce qui débouche sur l'alourdissement des dépenses mises au budget de l'Etat. Cette première explication est renforcée par d'autres arguments :

1. lorsque le corps électoral s'étend, le niveau de revenu des nouveaux électeurs est plutôt situé au-dessous de la moyenne ce qui stimule les demandes de redistribution ;
2. plus la redistribution est égalitaire, plus la concurrence entre les groupes de pression les incite à proposer de nouveaux programmes redistributifs pour conserver leur influence ou l'augmenter ;



3. les groupes de pression opposent une rigidité à la baisse des rémunérations de leurs membres, ce qui alourdit les coûts de production, affaiblit la productivité et freine le développement.

Cette théorie peut se vérifier dans l'histoire des dernières décennies. Ainsi, l'Allemagne, l'Italie et le Japon ont connu une croissance de leurs dépenses plus faibles que celle des Etats-Unis et du Royaume Uni. Cela correspond également à une forte différence dans le nombre et l'importance des groupes de pression. Dans les trois premiers pays, les groupes de pression ont été détruits au lendemain de la seconde guerre mondiale et s'y sont reconstitués lentement et faiblement, alors que dans les seconds de tels groupes n'ont fait que se renforcer au lendemain du conflit mondial. Olson (1978), qualifie ce phénomène de sclérose institutionnelle. Il y voit la cause de la forte croissance des budgets de redistribution et compte tenu de leur caractère improductif de la faiblesse relative des taux de croissance du PIB. Cependant, cette thèse souffre de nombreuses interrogations. Au cours de la décennie 1980, une remise en cause profonde de nombreux programmes redistributifs, notamment dans les pays victimes de la sclérose institutionnelle, est intervenue. La rigidité nominale à la baisse des rémunérations a aussi laissé place à des baisses de salaire effectives. Enfin, certains pays voués a priori à la sclérose institutionnelle y échappent du fait de leur système institutionnel comme la Suisse par exemple. La correspondance qui peut exister à certains moments entre la sclérose institutionnelle et la faiblesse des taux de croissance ne peut pas être assimilée à une relation de cause à effet.

#### *Un coût social à optimiser*

En allant plus avant, il existe des recherches qui affirment que le lobbying peut être certes générateur de coûts mais aussi de bénéfices sociaux ; un niveau de coût optimal existerait (Lee, 1985).

En effet, les activités dites de recherche de rente sont en général source de deux coûts pour la société : le coût des ressources utilisées pour la recherche de rente puis le coût de la rente elle-même (lorsqu'elle consiste à une appropriation non optimale économiquement). Cependant, dans certains cas cette rente peut être créatrice de valeur pour la société. On ne parle alors plus de rente mais de meilleure répartition de l'activité entre l'Etat et les agents privés. Par exemple, une entreprise privée pourra se révéler plus compétitive que l'Etat pour la production de l'électricité. Dès lors, l'existence de cette recherche de rente par le biais d'une action politique d'un groupe d'intérêt privé doit être jugée sous l'angle « coût » (de la recherche de rente qui peut être supporté en partie par la société) et « bénéfice » (création de valeur sociale par l'obtention de la rente). Si la balance est positive, le lobbying se révèle créateur de valeur pour la société. Lee (1985) estime ainsi que seul un quart des activités de recherche de rente se traduisent par une perte nette pour la société. Il va encore plus loin en tentant de déterminer le niveau moyen du coût marginal du lobbying (c'est à dire en fait le

volume des activités de lobbying) qui maximise la création de valeur en découlant pour la société. Il se base sur l'hypothèse qu'une situation optimale serait celle où les activités étatiques seraient toutes efficaces et lobbying inutile mais qu'elle n'existe pas en information imparfaite. Il recherche donc une solution dite de « second best ». L'idée générale est que l'on peut déterminer un coût optimal entre un coût très élevé qui sera prohibitif même si l'existence de la rente est créatrice de valeur et un coût très faible si les activités de l'Etat étaient quasiment efficaces.

Le corollaire de cette conclusion est qu'il ne faut pas oublier de rajouter le coût de recherche de rente à la création de valeur privée lorsque l'on souhaite déterminer le domaine d'activité optimal de l'Etat : celui-ci serait peut-être plus étendu dans une telle optique.

## **b. Une approche microéconomique au sein de l'entreprise lobbyiste**

### *Le coût des facteurs de production*

De manière générale, les coûts économiques sont liés au prix des facteurs utilisés par l'entreprise pour l'action de lobbying en fonction de la quantité de ces facteurs. On peut distinguer, comme pour toute activité productive, le facteur travail du facteur capital.

Une étude de Keim et Zeithaml (1986) évoque cette notion en modélisant les calculs qui décident l'action politique individuelle (en autres, le lobbying de l'entreprise). Cette modélisation est fondée sur une approche « coût / bénéfice » :

1. les coûts sont les ressources actuelles ou potentielles dépensées par l'individu pour s'engager dans l'action politique ;
2. les bénéfices sont séparés sur le modèle du « public choice » entre les bénéfices individuels et les bénéfices collectifs<sup>1</sup>.

Les deux auteurs distinguent des actions politiques générant des coûts élevés (pour analyser des lois complexes, suivre des votes avec amendement ou d'autres procédures centrales). En revanche, des modes d'information politique moins coûteux existent : les interviews télévisées, les lettres de communication des élus, les rapports publics, les grands titres des journaux, les campagnes de publicité politique, les programmes et les slogans des partis politiques... Le concept d'ignorance politique, développé par certains chercheurs (Downs, 1957 ; cité dans Keim et Zeithaml, 1986), implique que les lobbyistes peuvent choisir des sources d'information parfois moins onéreuses.

---

<sup>1</sup> Nous reviendrons sur cette dimension du modèle dans la deuxième partie de ce chapitre consacré à la performance du lobbying.

### **Encadré 7.**

#### **Coût de la veille informationnelle ou « monitoring » : un exemple au niveau européen**

##### **1. Abonnement à des revues d'actualité européennes :**

- \* le bulletin quotidien Europe publié par l'agence Europe qui contient l'actualité politique et juridique des institutions communautaires ; diffusion par abonnement : 2050 fcs par trimestre
- \* Europolitique, qui contient, outre l'actualité communautaire, l'analyse des travaux, projets et décisions de la CEE, diffusion bi-hebdomadaire par abonnement
- \* JOCE série L, qui publie les textes et règlements communautaires ; diffusion quasi quotidienne par abonnement la série L législation et la série C information et communication
- \* L'Information à la presse publiée par le service de presse de la commission, donnant en avant première les résumés commentés des communications de la commission au conseil et au parlement ; Accès public via les banques de données Rapid : coût d'accès 100 euro l'heure
- \* Les Echos du Parlement européen édités par le Parlement qui relatent les activités des commissions parlementaires indique le calendrier des réunions, les projets d'ordre du jour des sessions ; disponible gratuitement en s'adressant au bureau du PE ou sur minitel 3615 code CEE

##### **2. Consultation de base de données, du minitel ou de sites internet au prix de la communication**

Source : Weiss (1993)

### **Encadré 8.**

#### **Facturation des cabinets de conseil : quelques coûts élémentaires<sup>1</sup>**

Les modalités de rémunération les plus classiques sont :

- \* les honoraires établis sur la base du temps passé plus frais de déplacement :
  - sénior 7000 à 12000fcs par jour
  - intervenant 4000 à 7000 fcs par jour
  - assistant 3000 à 4000 fcs par jour
- \* l'abonnement mensuel ou annuel à une prestation précise dont le montant est très variable :
  - forfait pour assurer la veille sur un problème précis : 30000 à 100000 fcs par an
  - forfait pour assurer le suivi de dossier à Bruxelles : 100000 à 500000 fcs par an
- \* l'intervention sur une affaire précise suivant un forfait convenu au préalable
- \* un forfait global pour assistance tous azimuts sur un dossier difficile : 500000 à 1000000 fcs

En outre, il faut prévoir 20000fcs par jour pour un ancien Préfet très introduit et 150000fcs pour l'intervention d'une haute personnalité pour obtenir intervention et plaidoyer auprès des décideurs publics.

Les conseils en influence ont une obligation de moyens et non de résultats.

Cependant, on voit se développer une formule d'intéressement au succès : s'il est prévu, il porte plus ou moins sur 30 % du nominal du contrat mais certaines pratiques de « success fee » peuvent doubler ou tripler la mise initiale.

Source : Clamen (1997)

---

<sup>1</sup> prix hors taxe, France, 1997

Le coût des actions de lobbying peut être approché par la facturation des consommations engendrées dans l'entreprise : coût de la veille informationnelle, coût du personnel affecté ou des consultants par exemple. Ainsi, les industriels français auraient engagé un budget de 500 000 fcs en 1993 pour leur action de lobbying sur le dossier du Duty free en Europe<sup>1</sup> (Weiss, 1993). Quelques exemples concrets sont apportés dans les encadrés précédents.

### **1.1.2 Les coûts de transaction**

La théorie nous enseigne l'existence de coûts liés à chaque transaction supplémentaire dans le cadre de l'échange marchand mais aussi de l'échange organisationnel (Coase, 1937 et Williamson, 1975). Ces coûts sont fonction du type de contrat nécessité par les transactions, lui-même déterminé par la fréquence des transactions et les caractéristiques de l'investissement étudié (Williamson, 1985). Ainsi pour un investissement non spécifique, le libre jeu du marché est suffisant. En revanche, lorsque l'investissement est mixte ou idiosyncrasique (spécifique à l'activité), et que les transactions sont fréquentes, un contrat personnalisé, plus coûteux, sera nécessaire. Les deux principales dimensions du coût de transaction sont la négociation et l'information que l'on trouve également dans les activités politiques des entreprises.

L'application de la théorie des coûts de transaction au lobbying est évoquée pour la première fois par Maser (1986).

Elle est développée par la suite par Kaufman, Englander et Marcus (1993) qui analysent la structure optimale de mise en place des activités politique de l'entreprise dans le cadre de la théorie des coûts de transaction :

1. structure individuelle ou collective : l'entreprise peut choisir de se reposer sur une organisation sectorielle ou une association spécifique ;
2. structure interne ou externe : l'entreprise ou l'organisation collective peuvent développer une expertise interne ou acheter cette expertise (en totalité ou en partie) à un intermédiaire spécialisé qui mettra en place les stratégies politiques décidées.

Au-delà de l'aspect prospectif, nous retiendrons de cette étude qu'il existe des coûts de transmission d'information, ex post et ex ante, inhérents à toute action de lobbying :

---

<sup>1</sup> Nous avons évoqué ce cas en introduction ; la Commission européenne envisageait l'adoption d'une directive d'harmonisation fiscale aboutissant à la suppression des ventes hors taxe.

1. coût de formation de capital humain spécifique (dans des cadres qui ont les connaissances des détails techniques des sujets politiques en discussion et les compétences nécessaires à l'action politique) dans le cas de l'action individuelle interne ;
2. coût de transmission d'information spécifique dans le cas de l'action individuelle externalisée ;
3. coût de contractualisation dans le cas de l'action collective.

Une recherche empirique affine cette analyse théorique. De Figuiero et Tiller (2001) étudient 900 actions de lobbying concernant 101 questions traitées par la Commission fédérale des communications en 1998 aux Etats-Unis. Ils démontrent notamment que la théorie des coûts de transaction explique bien le comportement des grandes entreprises. Ces dernières auraient tendance à essayer de se protéger en agissant en interne dès lors qu'il y a un risque que des informations sensibles soient révélées par l'intermédiaire de l'organisation collective en charge du lobbying. En revanche, le comportement des petites entreprises est moins systématique.

### **1.1.3 Les coûts d'agence**

Jensen et Meckling, 1976, ont mis en évidence l'existence de coûts supplémentaires dans le cadre d'une relation d'agence c'est à dire lorsqu'un décideur (le principal) confie une mission à un exécutant (l'agent). Ces coûts sont de trois ordres :

1. le coût de surveillance de l'agent par le principal,
2. le coût pour le principal de l'inexécution parfaite de l'action,
3. le coût d'opportunité pour l'agent qui exécute une action n'optimisant pas forcément son utilité.

La théorie de l'agence a été utilisée pour analyser un grand nombre de relations dans les domaines de la finance, de la comptabilité, de l'économie de l'information, de la théorie des organisations. Depuis quelques années elle est également évoquée dans le champs du management, de la sociologie et de la science politique (Moe, 1984).

Mitnick (1993) justifie l'utilisation de cette théorie dans le cadre de l'intervention de l'Etat et de la réponse de l'entreprise par l'action politique. De manière générale la théorie de l'agence est fondée sur une approche relationnelle : elle explique des comportements sur la base d'une relation entre le principal et l'agent et non sur la base d'une activité isolée d'un individu. Or, la régulation et l'action politique des entreprises se situent précisément dans le cadre systématique de l'interrelation d'une organisation avec son environnement. En outre, la

théorie de l'agence peut être appliquée à tous les stades du processus de décision politique. Elle peut donc permettre d'analyser de quelle manière les entreprises créent une relation d'agence avec les décideurs publics à n'importe quel moment du processus politique. Enfin, la théorie de l'agence est en accord avec les deux rôles qui peuvent être conféré aux régulateurs : modérateurs protecteurs ou agents actifs de changement suivant le principal pris en compte.

Plus précisément, Keim et Baysinger (1993) ont mis en évidence l'existence d'une relation d'agence entre les électeurs (le principal) et les élus (l'agent) dans le cadre général d'un modèle de prise de décision publique. En particulier, ils isolent une relation d'agence entre les entreprises lobbyistes (qui représentent un certain nombre d'électeurs potentiels) et les élus. Cette relation d'agence particulière existe car nous ne pouvons pas nous situer dans un modèle politique similaire à celui de la concurrence pure et parfaite pour les biens et services. En effet, dans une démocratie représentative avec des règles majoritaires simples, sans coûts d'information et de transactions associés aux choix politiques (par exemple les votes ) les élus seraient automatiquement conduits à représenter les intérêts de la majorité des électeurs. Il n'y aurait pas de problèmes d'agence, c'est à dire pas d'opportunités pour les élus d'orienter leurs préférences pour des politiques qui s'éloignent des intérêts de la majorité de leurs électeurs. Les décideurs publics qui seraient réélus seraient les agents parfaits de la majorité. Dans le cas contraire ils ne seraient pas réélus. Ce modèle simple permet d'isoler les sources du problème d'agence au sein du mode de représentation politique, plus précisément au niveau des coûts d'information et de transaction qui sont associés aux choix politiques. Par exemple, beaucoup d'électeurs en âge de voter ne le font pas. En outre une partie de ceux qui votent choisissent d'être rationnellement non informés quant aux problèmes politiques et aux opinions des différents concurrents en raison des coûts à mettre en oeuvre. En conséquence, des groupes d'intérêt organisés peuvent entrer en compétition afin d'établir une relation d'agence particulière avec les élus à propos de certains sujets. Les entreprises elles-mêmes peuvent faire partie de ces lobbyistes principaux dans la mesure où elles sont capables de s'organiser pour représenter un certain nombre d'électeurs et leurs intérêts ou pour fournir d'autres ressources politiques (financement par exemple) nécessaires à l'élue agent.

Il est possible d'isoler les coûts d'agence spécifiques dans le cadre de la relation de lobbying.

1. Pour le principal (le lobbyiste) :

- a. coûts de contrôle : nécessité de fournir aux candidats des ressources susceptibles d'être utilisées pour obtenir des votes aux prochaines élections, voire des voix directement ; cette action est facilitée (et donc le coût amoindri) lorsque les électeurs sont rationnellement non informés et s'investissent peu dans la vie politique ;

- b. coûts de déviance de l'agent : comme nous l'avons vu précédemment ce coûts lié au caractère démocratique du régime et donc au secret des votes qui laisse une marge de manœuvre aux élus qui peuvent, entre autres, être influencés par des idéologies.

2. Pour l'agent (l'élue) :

- a. coût d'opportunité : ce coût découle principalement pour l'élue du fait de prendre une décision qui s'éloigne des intérêts d'autres électeurs potentiels susceptibles de lui retirer leurs voix ; ce coût sera moindre si les électeurs de la zone géographique couverte par le candidat ont des intérêts proches de ceux des lobbyistes principaux.

Plus précisément, Getz (1993) identifie des problèmes d'agence différents pour les entreprises lobbyistes (principal) en fonction de la cible politique (agent) à atteindre et de la nature du problème à traiter (domaine de politique publique concernée, stade d'évolution du problème dans son cycle de vie). Ces problèmes d'agence sont des variantes de quatre sources de coût primaires :

1. l'agent ne sait pas ou ne comprend pas ce que veut le principal (problème de connaissance) ;
2. l'agent est en désaccord avec les intérêts du principal (problème de volonté) ;
3. l'agent n'a pas les compétences nécessaires pour agir dans le sens des intérêts du principal (problème de compétence) ;
4. l'agent ne fait pas suffisamment d'efforts dans la réalisation des intérêts du principal (problème d'intensité).

## **1.2. Des pistes pour réduire ces coûts**

Au-delà de l'énumération des sources de coûts liés au lobbying, une réflexion peut être menée sur les moyens de réduire ces pertes. Les deux pistes évoquées ici ont un objectif commun : la réduction de l'imperfection de l'information.

### **1.2.1 L'internalisation du marché politique par l'entreprise**

Boddewyn et Brewer (1994) soulignent que le stade ultime de partenariat (qui peut être une des formes de lobbying) entre l'entreprise et les décideurs publics réside dans l'internalisation par la firme du marché des décisions politiques (qu'ils dénomment produits intermédiaires pour l'entreprise). Concrètement, cela implique que les décideurs publics soient des agents de l'entreprise directement incorporés dans sa hiérarchie interne. Dans la

pratique une internalisation totale est rare. On pourra citer par exemple le cas des républiques bananières d'Amérique centrale ou encore les entreprises qui dirigeaient les comptoirs des Indes de l'Est. De tels exemples sont peut fréquents car ils sont restreints par la loi, coûteux en termes d'efficacité et de légitimité, relativement peu flexibles, et cela même si la relation est occasionnelle.

Cependant, des formes alternatives de contractualisation partiellement interne entre les entreprises et les décideurs publics peuvent être envisagées. Elles permettent une réduction des coûts de transactions et d'agence liés au lobbying et que nous avons détaillés précédemment. En effet, mis à part la corruption financière, il existe de multiples moyens pour impliquer les décideurs publics dans la santé d'une entreprise tout en leur fournissant une information crédible pour leurs prises de décision. Ainsi, le progrès technique, l'emploi, les exportations, la formation de capital, les contributions politiques ou encore la considération personnelle, sont autant de produits de l'entreprise susceptibles d'intéresser directement les gouvernants. Ils sont en effet des sources réelles de création de valeur économique pour les deux parties prenantes. Dans de telles situations, l'entreprise pourra donc considérer les décideurs comme un facteur de production et les incorporer dans leur structure de production sous la dénomination de « partenaires ».

### **1.2.2 La confiance, réductrice des coûts du lobbying ?<sup>1</sup>**

Certaines études en science de gestion s'intéressent au rôle de la confiance (définie par Coriat, 1995, comme « *un acte conforme à l'intérêt mais qui s'accompagne d'un risque assumé, dans un univers non probabilisable* ») en tant que réducteur des coûts de transaction et des coûts d'agence. De même, dans l'optique de l'encastrement de l'entreprise dans son environnement, Granovetter (1994) met l'accent sur le rôle des relations personnelles et des structures de réseaux pour encourager la confiance et minimiser les coûts des actions des entreprises. Ainsi, l'information par relation est de meilleure qualité, moins coûteuse, plus détaillée et plus fiable.

Pourtant, la théorie de l'agence comme la théorie des coûts de transaction ne supposent pas explicitement l'existence de la confiance. En effet, les incitations dans le premier cas et l'intégration verticale dans le second doivent suffire à réduire l'incertitude.... dans la mesure où les coûts de contrôles sont inexistantes et la marge de manœuvre des acteurs nulle... ce qui est rarement le cas pour une action de lobbying. En outre, dans un univers d'incertitude radicale (non probabilisable) le rôle de la confiance n'est plus discutable. Certains problèmes politiques se posent en ces termes. C'est pourquoi, des actions de lobbying peuvent être réalisées de manière totalement informelle voire occulte par le biais de relations personnelles

---

<sup>1</sup> Cette réflexion s'inspire en grande partie d'une intervention d'Albert DAVID à l'ENS Cachan en 1998.



garantissant une certaine confiance. Dès lors, la confiance permet d'augmenter la prévisibilité des comportements mutuels par le biais d'engagements honorés, tout en facilitant le traitement des contingences imprévues d'une manière mutuellement acceptable. Un certain nombre de scandales politico-judiciaires<sup>1</sup> nous amènent cependant à penser que cet argument doit être nuancé. Un seuil optimal de relations personnelles ne doit sans doute pas être dépassé.

---

<sup>1</sup> On peut penser notamment à « l'affaire Elf » qui défraye la chronique en France depuis la fin des années 1990.

**Tableau 4. Principaux travaux focalisés sur les coûts du lobbying**

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
De Figueiredo et Tiller, 2001	Tentative d'explication du volume et de l'organisation différenciés du lobbying collectif chez les petites et les grandes entreprises.	Les théories de l'action collective et des coûts de transactions expliquent-elles les différents comportements observés ?	Les questions d'action collective et de coûts de transaction sont interdépendantes.	Analyses quantitatives sur 900 actions de lobbying concernant 101 questions traitées par la Commission fédérale des communications en 1998.	Les deux théories citées sont compatibles avec la réalité observée pour les grandes entreprises mais pas pour les petites.
Getz, 1993	Etude du choix des stratégies d'action politique des entreprises en fonction des différentes situations dans lesquelles elles se trouvent.	Dans quelles conditions un type de lobbying particulier est-il choisi ?	Les décideurs sont considérés comme des agents rationnels	Analyse systématique (personnelle + critique de la littérature) sous l'angle de la théorie de l'agence et établissement d'une typologie.	Le choix d'une stratégie d'action politique dépend de la cible politique à atteindre, de la nature du problème à traiter (domaine de politique publique concernée, stade d'évolution du problème dans son cycle de vie), des problèmes d'agence en résultant pour l'entreprise, de facteurs organisationnels et sectoriels.
Kaufman, Englander et Marcus, 1993	Etude de la décision concernant l'internalisation ou l'externalisation des activités de lobbying.	Comment la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence peuvent-elles permettre de déterminer la structure de lobbying la plus efficiente ?	La prise de décision en matière de lobbying serait entièrement rationnelle (pas de biais cognitifs ou de rationalité limitée du manager).	Revue de la littérature et construction d'un modèle théorique.	La théorie des coûts de transaction donne une réponse économique à la question mais elle ne prend pas en compte les aspects politiques et sociaux du problème. Elle doit donc être complétée par la théorie de l'agence.
Keim et Baysinger, 1993	Analyse de l'efficacité des actions politiques des entreprises sous un angle théorique.	Quelles sont précisément les conditions qui affectent l'efficacité de l'action politique des entreprises ?	La prise décision législative engendre plusieurs relations d'agence. Il est possible de comparer le marché politique à un marché de biens et de services.	- Théorique : étude de la littérature, en particulier celle sur la relation d'agence - Construction d'un modèle de prise de décision publique	Il existe 3 conditions communes à tous les marchés : les éléments de la stratégie doivent être : - créateurs de valeur ; - difficilement imitables ; - soutenus par des ressources, un management et une organisation adéquats.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Keim et Zeithaml, 1986	Etude théorique de l'efficacité des différentes stratégies d'action politiques des entreprises.	Les différentes stratégies d'action politique des entreprises sont-elles toujours efficaces ?	Tentative de théorisation des comportements toutes choses égales par ailleurs, en particulier en ne tenant pas compte des interactions entre les différents acteurs et du problème de la durée de l'action politique de l'entreprise.	Théorique : revue de la littérature, élaboration d'un modèle général des décisions politiques et typologies des différentes stratégies des entreprises dans différentes situations politiques.	Il existe 5 grandes stratégies d'action politique des entreprises qui ont des efficacités différentes suivant la situation politique concernée ou non par une problématique particulière sur laquelle les électeurs peuvent être en accord ou non.
Lee, 1985	Etude des conditions dans lesquelles le lobbying (ou la recherche de rente) peut être efficace pour la société.	Quel est le niveau optimal du coût marginal du lobbying (autrement dit quel est le volume optimal de lobbying) qui maximise la création de richesse nette en résultant pour la société ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le first best ne pourrait être atteint qu'en information imparfaite, il faut donc rechercher un second best.</li> <li>- Un quart des activités de recherche de rente produisent directement une perte sociale (activité privée inefficace), les trois quarts restants peuvent être créateurs de valeur.</li> </ul>	Modélisation mathématique et graphique sur la base de la courbe de demande de production par l'Etat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe un coût optimal entre un coût très élevé qui sera prohibitif même si l'existence de la rente est créatrice de valeur et un coût très faible si les activités de l'Etat étaient quasiment efficaces.</li> <li>- Ce coût doit être pris en compte dans l'activité privée pour évaluer le domaine d'activité efficace de l'Etat qui pourrait donc se révéler plus étendu.</li> </ul>
Mitnick, 1993	Etude de la relation d'agence appliquée à la régulation (et donc au lobbying).	Quelles sont les raisons qui engendrent la création d'une relation d'agence, en particulier pour des problèmes de régulation ?	Généralisation possible du modèle.	Théorique : revue de la littérature et construction d'une typologie.	<p>La relation d'agence peut être instaurée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- au niveau des relations individuelles ou au niveau du système collectif ;</li> <li>- pour ses bénéfices propres ou pour les effets qu'elle produit sur des tiers.</li> </ul>

---

## 2. Une approche par la performance

*« A l'évidence, le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés « mots-valises » ou plus brutalement « mots-éponges » : toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations » (Bourguignon, 1996). C'est pourquoi, cette notion mérite que nous lui accordions quelques réflexions en préambule avant d'analyser la littérature consacrée à l'évaluation de la performance du lobbying.*

### 2.1. Quelques remarques en préambule sur la notion de performance appliquée au lobbying

La notion de performance au sein de l'entreprise peut être abordée en distinguant l'efficacité et l'efficience. L'efficacité renvoie à la capacité d'atteindre les objectifs qu'une entreprise s'est fixés ; l'efficience mesure le rapport entre les moyens utilisés et les résultats obtenus. Une organisation peut être efficace sans être efficiente et réciproquement. La notion de compétitivité, définie comme la capacité à obtenir durablement un avantage concurrentiel, peut également être associée à l'idée de performance pour une entreprise. Outre la polysémie du terme, il convient de préciser la variété des parties prenantes : la performance pour les dirigeants ne sera pas forcément celle des salariés ou des actionnaires.

Daft et Steers (1986) ont démontré que l'efficience des organisations pouvait être évaluée par quatre approches :

1. par les objectifs : le système organisationnel poursuit ses objectifs en terme de résultat escompté (en niveau ou en forme) (Katz et Kahn, 1966),
2. par les processus internes : l'efficience organisationnelle est mesurée par des indicateurs comme la satisfaction des employés ou la productivité (Cameron, 1984),
3. par les ressources du système : l'efficience est déterminée en examinant le processus de transformation pour déterminer si l'organisation se procure les ressources pour être performante (Yuchtman et Seashore, 1967),

4. par le point de vue des parties prenantes (« stakeholders ») : c'est à dire tous ceux qui ont une relation de travail avec l'entreprise et qui s'intéressent à sa performance<sup>1</sup>.

D'après Draft et Steers, une approche combinée est plus pertinente pour évaluer l'efficience des organisations.

Cette analyse générale a été adaptée par Fleisher (1993) aux actions de lobbying en particulier. Le tableau ci-dessous résume ce travail.

**Tableau 5.**  
**Les différentes approches de l'efficience du lobbying**

<b>Approche</b>	<b>Partie du système considéré</b>	<b>Critère d'évaluation du lobbying</b>	<b>Avantages de cette approche appliquée au lobbying</b>	<b>Faiblesses de cette approche appliquée au lobbying</b>
1. Par les objectifs	Les résultats	Est-ce que les résultats du lobbying correspondent aux objectifs qui lui avaient été fixés ?	* Mise en application facile * Permet le contrôle	* Existence de plusieurs objectifs et résultats qui peuvent être en contradiction * Comparaison difficile car les résultats escomptés différeront suivant les fonctions
2. Par les processus internes	Les processus	Est-ce que les actions ont été menées de manière efficace et harmonieuse ?	* Facilite la comparaison entre les fonctions * Possibilité d'établir des ratios de coûts : inputs / outputs (facteurs / résultats)	Mesure l'efficacité plutôt que l'efficience
3. Par les ressources du système	Les facteurs	Est-ce que les différents acteurs du lobbying sont capables d'acquérir les ressources nécessaires (financières ou informationnelles) ?	* Met en exergue l'importance des relations avec les fournisseurs (internes ou externes) * Permet une comparaison (un benchmarking)	Ne définit pas l'objectif sous-tendu par l'acquisition de ces ressources
4. Par la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise	Les facteurs, les processus, les résultats	Est-ce que le lobbying satisfait les parties prenantes ?	* Prend en compte des critères multiples * Oriente l'analyse sur les fonctions de support (services, ressources humaines)	Il faut choisir de donner une priorité à certaines parties prenantes de l'entreprise

Source : Fleisher (1993)

<sup>1</sup> On peut noter à ce propos que chaque partie prenante aura une évaluation de l'efficience différente car chacune d'elle a des intérêts propres (par exemple, un cadre dirigeant, un salarié ou une partie prenante externe).

En définitive, dans la littérature consacrée à la performance du lobbying, un grand nombre d'étude se contentent d'aborder la première approche de ce tableau. Est considéré comme performante une action politique qui atteint son objectif interne à savoir influencer la décision publique visée. Pour en revenir à nos définitions initiales, on parlera ici d'efficacité du lobbying.

De plus rares recherches adoptent cependant une vision plus large de la performance des actions politiques des entreprises en abordant les autres approches évoquées par Fleisher. Certaines s'intéressent à des objectifs de performance qui ne concerneraient plus que la cellule de lobbying mais aussi l'entreprise toute entière (par la notion de profitabilité) voire des parties prenantes extérieures à l'entreprise. D'autres réintroduisent la notions de coûts ou de moyens engagés parallèlement aux résultats du lobbying. Il s'agit d'une approche par l'efficience et non plus simplement par l'efficacité.

## **2.2. Une vision restreinte de la performance : l'aptitude du lobbying à influencer la décision publique**

La majorité des recherches consacrées à la performance du lobbying s'interroge en fait sur son efficacité, c'est à dire son aptitude à influencer la décision publique visée.<sup>1</sup> Certaines se contentent de décrire l'existence ou non d'un lien entre action politique des entreprises et décision publique. D'autres ont une approche davantage prescriptive, en terme de stratégie ou de mise en œuvre du lobbying.

**Tableau 6.**  
**Recherches consacrées à l'efficacité du lobbying**

Source	Modèle ou étude	Commentaire/Critique
Baye, Kovenock et de Vries, 1993	Modélisation du processus de sélection du lobbyiste victorieux en situation de concurrence sur la base d'une vente aux enchères prépayée, ceux qui accordent la valeur la plus importante au résultat sont éliminés dans un premier temps	Explication externe du résultat du lobbying, raisonnement théorique sur la base de la loi normale

---

<sup>1</sup> Le tableau infra en fait un résumé. Un tableau synoptique présente à la fin de cette sous partie l'essentiel de ces études (l'astérisque indique en revanche un ouvrage difficile à résumer en quelques lignes ou un article qui n'a pu être consulté de manière directe).

Boston University Public Affairs Research Group (BU-PRAG) , 1981	Etude qualitative d'un échantillon important d'entreprises américaines essentiellement fondée sur des interviews de cadres responsables des affaires publiques : ils ressentent un manque de confiance au sujet de leurs capacités à affecter de manière stratégique les résultats finaux de leur entreprise	Données descriptives sur le lobbying des entreprises américaines des années 1980  Problème de biais cognitif  Pas de modélisation explicative ni de généralisation possible
Bradt, 1969* Cité dans Fleisher, 1993	Etude des activités que doit mener un département affaires publiques pour être performant : implication dans la société, relations avec les gouvernants, action politique pure, autres activités variées	Etude partielle et descriptive sur un échantillon particulièrement restreint
Hall et Wayman, 1990	Etude empirique du lien entre les contributions financières aux campagnes et l'orientation des travaux des membres des commissions de la Chambre des représentants aux Etat-Unis	Analyse quantitative de qualité mais vision peu originale et partielle de la question
Keim et Basinger, 1993	3 conditions stratégiques nécessaires à la réussite d'une action de lobbying (cf la théorie des ressources et compétences) : action potentiellement créatrice de valeur, difficilement imitable, reposant sur des ressources adaptées	Modèle de préconisations stratégiques développé, très théorique et général
Levitt, 1995*	Etude empirique du lien entre les contributions financières aux campagnes et les modifications des votes à la Chambre des représentants et au Sénat américains	Analyse quantitative de qualité mais vision peu originale et partielle de la question
Marcus et Irion, 1987* Cité dans Fleisher, 1993	Etude des activités que doit mener un département affaires publiques pour être performant : implication dans la société, relations avec les gouvernants, problèmes de management, autres activités variées	Etude partielle et descriptive sur un échantillon particulièrement restreint
McGrath, 1976* Cité dans Fleisher, 1993	Etude des activités que doit mener un département affaires publiques pour être performant : implication dans la société, communications, relations avec les gouvernants	Etude partielle et descriptive sur un échantillon particulièrement restreint
Romer et Snyder, 1994	Etude des liens (ancienneté, expertise) entre les comités d'action politique et les membres des commissions de la chambre américaine des représentants	Analyse quantitative intéressante qui néglige les autres vecteurs d'action politique des lobbyistes
Wright, 1990	Etude empirique du lien entre les contributions financières aux campagnes et les votes des membres des commissions de la Chambre des représentants US	Analyse quantitative de qualité mais vision peu originale et partielle de la question

### **2.2.1 La question du lien entre lobbying et décision publique**

Nous avons déjà évoqué dans le Chapitre 1 les travaux décrivant la situation du lobbying aux Etats-Unis dans les années 1990.

Certains, comme l'étude Levitt (1995) sur le lien entre les contributions financières aux campagnes et les modifications des votes à la Chambre des représentants et au Sénat, ne constatent pas l'existence d'une relation empirique entre lobbying et décision publique.

Cependant, la majorité des recherches mettent en évidence une influence de l'action politique sur sa cible. Ainsi, Hall et Wayman (1990), ont étudié trois problématiques soumises au Congrès américain dans les années 1980<sup>1</sup>. Ils démontrent que les intérêts financiers influencent notablement le processus législatif. En particulier, les membres des commissions sont sensibles aux demandes des groupes de pression, même s'ils n'appartiennent pas à leur circonscription. De même, Wright (1990) analyse les votes de commissions du 99<sup>ème</sup> Congrès américain par l'interview des élus ainsi que des questionnaires envoyés aux lobbyistes. Il souligne que les décisions de vote des élus dépendent des efforts de relation des groupes d'intérêt. Par ailleurs, Romer et Snyder (1994), étudient la pression exercée par les lobbyistes sur les membres des commissions de la chambre américaine des représentants par l'intermédiaire du financement des campagnes électorales de 1980 à 1988. Ils constatent bien l'existence d'un lien entre les célèbres PAC américains (comités d'action politiques) et les commissions.

### **2.2.2 Des prescriptions stratégiques générales**

Keim et Baysinger (1993) évaluent les chances d'une action politique d'influencer une décision publique aux Etats-Unis, dans le cadre législatif ou auprès des agences de régulation. En reprenant la théorie des ressources et des compétences (Prahalad et Hamel, 1990) ils développent les trois conditions stratégiques nécessaires à la réussite d'une action de lobbying qu'ils comparent au lancement d'un nouveau produit sur le marché.

1. L'action doit être potentiellement créatrice de valeur.

La création de valeur dépend d'après Keim et Baysinger de la compréhension par l'entreprise de la nature de la situation politique dans laquelle elle se trouve. Par exemple, la

---

<sup>1</sup> la loi sur le contrôle de la production laitière débattue par la commission de l'agriculture en 1982, la loi sur le partenariat pour les stages en entreprise en charge de la commission de l'éducation et du travail en 1982 et la loi sur la politique en faveur du marché du gaz naturel étudiée par la commission de l'énergie et du commerce entre 1983 et 1984



situation est différente si l'entreprise souhaite maintenir le statu quo face à une tentative publique de changement (dérégulation des transports aériens par exemple) ou si elle souhaite faire changer les choses (par exemple obtenir des subventions). La première situation nécessitera une stratégie de blocage pour décourager le législateur d'agir dans le sens du changement. Au contraire, la dernière situation nécessitera une stratégie politique dominant les autres intérêts pour encourager le législateur. La compréhension des techniques politiques à la disposition de l'entreprise pour influencer les élus ou leurs électeurs est également importante. Une fois que le manager en charge des affaires publiques aura compris le fonctionnement du marché politique sur lequel il se trouve, il saura quelles sont les actions qui permettront d'atteindre les objectifs politiques de la firme. Il sera donc capable d'allouer les ressources de manière optimale.

## 2. L'action doit être difficilement imitable.

Tout comme une stratégie de produit ou de marché, une stratégie d'action politique doit être difficile à imiter pour réussir. En effet, le marché politique est un environnement de compétition intense<sup>1</sup> pour la firme lobbyiste. Nous pouvons prendre comme exemple l'utilisation abusive qui a été faite aux USA des Comités d'action politique depuis 1974 jusqu'au milieu des années 1980. Cependant, sous condition d'un enregistrement à la commission des élections fédérales et avec une participation maximum de 5000 dollars par candidat, tout groupe d'intérêt pouvait imiter cette stratégie. Cette action politique ne procurait donc pas d'avantage compétitif à ceux qui l'utilisaient. Elle était donc nécessaire pour se maintenir dans la course mais non suffisante. Une entreprise qui souhaitait faire changer les choses devait adopter une autre stratégie plus difficilement imitable c'est à dire exploiter un avantage dont ne disposaient pas les autres entreprises. Par exemple, une entreprise qui avait de bonnes relations avec ses employés et avec ses investisseurs pouvait compter sur leur support. De même, une firme profitant d'une réputation bien établie bénéficiait d'une capacité à influencer les électeurs de sa circonscription. De manière générale, un tel capital de notoriété est une ressource particulièrement rare et précieuse pour l'entreprise lobbyiste qui en dispose.

## 3. L'action doit reposer sur des ressources, un management et une organisation adaptée.

Les stratégies d'action politique des entreprises ne nécessitent pas toutes les mêmes compétences et ressources organisationnelles. Par exemple, contribuer à un comité d'action politique et envoyer un mailing de pré-campagne nécessitent une implication différente de la part du personnel de l'entreprise. Il convient de signaler que cet aspect du problème est

---

<sup>1</sup> comme nous l'avons vu précédemment, il s'agit d'un environnement dit stratégique

d'autant plus difficile à résoudre qu'il est malaisé d'évaluer l'efficacité des actions politiques des entreprises et que les questions politiques sont souvent résolues dans la discrétion.

L'échec stratégique découle de la focalisation sur une de ces trois conditions en oubliant au moins l'une d'elles. A l'aune de ce constat Keim et Baysinger évaluent les potentialités de réussites de différentes stratégies d'action politiques d'entreprises. Leurs conclusions sont résumées dans le tableau ci dessous.

**Tableau 7.**  
**La théorie des ressources et compétences appliquée aux stratégies d'action politique**

<b>Stratégie</b>	<b>Création de valeur</b>	<b>Non imitabilité</b>	<b>Mise en oeuvre</b>	<b>Utilisation</b>
Relations directes avec les élus	Bonne en terme d'information et de ressource	Mauvaise	Facile à organiser et à maintenir	Maintien d'un statu quo
Contributions aux comités d'action politique	Bonne en terme d'information et de ressource	Mauvaise	Facile à organiser et à maintenir	Maintien d'un statu quo
Campagnes de presse	Bonne	Bonne car nécessite de la crédibilité ou une culture d'entreprise	Plus difficile	Changement de situation
Information des électeurs	Bonne	Bonne car nécessite de la crédibilité ou une culture d'entreprise	Plus difficile	Changement de situation

Source : Keim et Baysinger (1993)

Les prescriptions stratégiques en matière de lobbying ne sont cependant pas univoques. En effet, Baye, Kovenock et de Vries (1993) démontrent, en appliquant la théorie des jeux au processus politique, que c'est précisément le lobbyiste qui accorde le plus de valeur au résultat qui sera exclu par les décideurs politiques dans une première sélection. Cette démonstration mathématique semblerait atténuer la proposition de Keim et Baysinger (1993) quant à l'importance de la création de valeur potentielle associée à l'action politique.

### **2.2.3 Des prescriptions pour la mise en œuvre concrète du lobbying**

Des études ont été menées sur les activités que devaient exercer un département affaires publiques pour être efficaces (Bradt, 1969, McGrath, 1976, Murray 1982, Marcus and Irion, 1987). Deux méthodes ont été employées par la plus part de ces recherches qui questionnent les praticiens :

1. elles sont basées sur une vision préconçue des problèmes que rencontrent les départements affaires publiques ; dès lors, il est demandé aux cadres de classer

par ordre d'importance les problématiques au sein d'une liste préétablie ; cette pratique est recevable sur le plan méthodologique uniquement dans la mesure où la liste est représentative des barrières que rencontre effectivement l'action politique de l'entreprise ;

2. ou elles consistent plutôt en un questionnement très ouvert.

Dans les deux cas ces recherches ne sont pas étayées par l'existence d'un modèle théorique et systématique et ne contiennent que des études sur des cas particuliers ou des échantillons vraiment restreints. Un tableau décrit le résultat de ces analyses.

**Tableau 8.**  
**Description des activités assurées par les départements affaires publiques suivant les différentes études citées**

<b>Activités décrites comme étant du ressort du département affaires publiques / Etude</b>	<b>Implication dans la société et responsabilité de l'entreprise</b>	<b>Communications</b>	<b>Relations avec les gouvernants</b>	<b>Problèmes de managements</b>	<b>Action politique pure</b>	<b>Planification stratégique de l'action politique</b>	<b>Autres activités variées</b>
Bradt (1969)	oui		oui		oui		oui
MCGrath (1976)	oui	oui	oui				
Andrews (1987)	oui	oui		oui		oui	oui
Marcus et Irion (1987)	oui		oui	oui			oui

Source : Fleisher (1993)

Ces études consistent généralement dans la description des activités effectuées par la personne en charge des affaires publiques sans que cette opinion ne soit confrontée à celle des autres professionnels, de leurs supérieurs, des autres groupes d'intérêt : elles présentent un biais cognitif du fait de leur focalisation et de leur source. Un autre biais de cette littérature sur l'action politique de l'entreprise est qu'elle demeure trop largement centrée sur des prescriptions normatives des activités que le département affaires publiques doit effectuer pour être estimé comme performant. En outre, la plupart des analyses se concentrent sur la performance du département affaires publique de l'entreprise alors qu'il serait beaucoup plus révélateur de s'interroger sur la performance de l'organisation entière à effectuer des actions publiques. La différence entre la performance d'une fonction et la performance d'une organisation est importante et a été démontrée par Tsui et Gomez-Mejia (1988).

Dans le même esprit, une étude (complète et souvent citée) de l'Université de Boston sur les départements affaires publiques (1981) a constaté que les résultats des actions politiques des firmes américaines n'étaient pas considérés comme optimaux par leurs responsables. Ces praticiens prescrivaient par exemple les solutions suivantes :

1. intégrer les activités politiques de l'entreprise dans un département,
2. accroître les moyens humains ou financiers mis à la disposition du lobbying,
3. former et impliquer davantage les cadres opérationnels dans les activités politiques de l'entreprise,
4. obtenir pour l'action politique un rôle plus significatif dans le processus de prise de décision de l'organisation et/ou développer un lien direct entre le lobbying et la direction de l'entreprise.

Cependant, cette étude, va plus loin puisqu'elle démontre que les cadres en charge des affaires publiques ressentent un manque de confiance au sujet de leurs capacités à affecter de manière stratégique les résultats finaux de l'entreprise. A cet égard, elle représente une transition entre la vision restreinte de la performance du lobbying confinée à l'efficacité d'une fonction et une vision élargie à l'efficience de la fonction mais aussi aux autres parties prenantes de l'organisation.

**Tableau 9. Tableau synoptique de la littérature focalisée sur une vision restreinte de la performance du lobbying**

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Baye, Kovenock et De Vries, 1993	Modélisation du processus politique du lobbying sur la base de la théorie des jeux, cas où il y a plusieurs lobbyistes.	Comment le décideur politique sélectionne-t-il les lobbyistes vainqueurs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La sélection des lobbyistes vainqueurs peut être comparée à une vente aux enchères pré-payée.</li> <li>- Le but du décideur politique est de maximiser son espérance de gains.</li> </ul>	Démonstration mathématique utilisant des théorèmes de la théorie des jeux.	<p>Le décideur sélectionne les lobbyistes en deux temps :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans un premier temps il va exclure les lobbyistes qui accordent le plus de valeur au résultat de leur action ;</li> <li>- dans un second temps, il choisira parmi les finalistes celui qui lui aura payé le montant le plus élevé.</li> </ul>
Boston University Public Affairs Research Group, 1981	Données descriptives sur le lobbying des entreprises américaines des années 1980.	Quel est l'état du lobbying dans les entreprises américaines des années 1980 ?	L'opinion des cadres reflèterait la situation réelle (problème de biais cognitif).	Etude qualitative d'un échantillon important d'entreprises américaines essentiellement fondée sur des interviews de cadres responsables des affaires publiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les cadres en charge des affaires publiques ressentent un manque de confiance au sujet de leurs capacités à affecter de manière stratégique les résultats finaux de leur entreprise.</li> <li>- Les résultats des actions politiques des firmes ne sont pas considérés comme optimaux par leurs responsables.</li> </ul>
Hall et Wayman, 1990	Etude de l'influence du lobbying financier sur la mobilisation des intérêts au sein des commissions du congrès américain.	Est-ce que la participation financière de lobbyistes influence directement le vote des élus au sein des commissions ou plus généralement leur implication ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les comités d'action politiques (en charge du financement des campagnes par les lobbyistes) sont définis comme des acteurs rationnels.</li> <li>- Seules les commissions sont étudiées car les auteurs considèrent qu'elles sont l'objet essentiel du lobbying financier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue de la littérature.</li> <li>- Construction d'un modèle sur l'activité des commissions.</li> <li>- Test empirique de ce modèle sur trois problèmes soumis au Congrès américain (la loi sur le contrôle de la production laitière débattue par la commission de l'agriculture en 1982, la loi sur le partenariat pour les stages en entreprise en charge de la commission de l'éducation et du travail en 1982 et la loi sur la politique en faveur du marché du gaz naturel étudiée par la commission de l'énergie et du commerce entre 1983 et 1984) : étude des comptes rendus de séance et interviews du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les intérêts financiers influencent notablement le processus législatif (par l'implication des élus plus que par leurs votes).</li> <li>- En particulier, les membres des commissions sont plus sensibles aux demandes des groupes d'intérêts organisés, même s'ils n'appartiennent pas à leur circonscription, qu'à celles d'électeurs non organisés.</li> </ul>

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Keim et Baysinger, 1993	Analyse de l'efficacité des actions politiques des entreprises sous un angle théorique.	Quelles sont précisément les conditions qui affectent l'efficacité de l'action politique des entreprises ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prise de décision législative engendre plusieurs relations d'agence.</li> <li>- Il est possible de comparer le marché politique à un marché de biens et de services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorique : étude de la littérature, en particulier celle sur la relation d'agence ;</li> <li>- Construction d'un modèle de prise de décision publique.</li> </ul>	Il existe 3 conditions communes à tous les marchés ; les éléments de la stratégie doivent être : <ul style="list-style-type: none"> <li>- créateurs de valeur ;</li> <li>- difficilement imitables ;</li> <li>- soutenus par des ressources, un management et une organisation adéquats.</li> </ul>
Romer et Snyder, 1994	Etude de la pression exercée par les lobbyistes sur les membres des commissions de la chambre américaine des représentants par l'intermédiaire du financement des campagnes électorales.	Quels sont les effets du changement de commission ou de délégation d'un élu de la chambre sur le profil des contributions financières à sa campagne provenant des lobbyistes ?	L'étude néglige les autres vecteurs d'action politique des lobbyistes, en particulier, elle suppose que les préférences des parties prenantes sont constantes (alors qu'il est possible de les modifier par une campagne de communication ou la construction d'une coalition).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue rapide de la littérature.</li> <li>- Construction d'un modèle matriciel de mesure du financement reçu par chaque élu et de son évolution.</li> <li>- Test empirique des liens entre ce financement et les élus de la chambre des représentants américaine de 1980 à 1988.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe un lien entre les comités d'action politiques (chargés du financement des campagnes) et les commissions de la chambre des représentants.</li> <li>- Ces liens sont complexes sur le long terme : quels que soient la commissions ou les délégations d'un élu, les financiers valorisent l'ancienneté et l'expertise au sein de chaque commission.</li> </ul>
Wright, 1990	L'influence des efforts de relations directes avec les décideurs et des contributions financières aux campagnes sur les décisions des élus de la chambre américaine des représentants.	Deux questions principales : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les décisions de vote des élus dépendent-elles des efforts de relation des groupes de pression ?</li> <li>- Dans quelle mesure cette activité politiques des groupes de pression est-elle fonction d'un financement des campagnes électorales ?</li> </ul>	Il existe d'autres modes d'influence des décisions publiques que les relations directes avec les élus et le financement des campagnes (campagnes de communication, financement occulte..) qui ne sont pas pris en compte dans ce modèle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue de la littérature.</li> <li>- Construction d'un modèle statistique et test par une étude empirique des votes des commissions des finances et de l'agriculture du 99<sup>ème</sup> Congrès américain (interviews des élus et questionnaire envoyé aux lobbyistes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les décisions de vote, en particulier pour la commission des finances, sont majoritairement liées aux relations directes des groupes de pressions avec les élus à chaque stade d'évolution des problèmes</li> <li>- Les financements de campagnes électorales expliquent la détermination des lobbyistes mais pas les décisions politiques.</li> </ul>

### 2.3. Une vision plus large de la performance du lobbying

**Tableau 10.**  
**Recherches consacrées à une vision élargie de la performance du lobbying**

Source	Modèle ou étude	Commentaire/Critique
Andrews, 1987 Modèle 1	Modèle « fonctions (collecte d'information, coordination interne, communication externe, programme d'action) / objectif (anticipation, influence, impact financier) » qui permet une évaluation par une grille matricielle des impacts du lobbying sur l'entreprise	Etude partielle et encore trop centrée sur le département affaires publiques : - sans distinction entre les facteurs contrôlables et ceux qui ne le sont pas ; - sans prise en compte des parties prenantes de l'entreprise
Bhambri et Sonnenfeld, 1988*	Etude du lien entre les combinaisons de structures organisationnelles de l'entreprise et la performance sociale de son lobbying	Approche indirecte pour associer performance et lobbying : - pas d'analyse des processus - pas de distinction entre la performance de la fonction affaires publiques et la performance de l'organisation
Fleisher, 1993	Matrice d'évaluation « multi-niveaux » (de la personne responsable à l'ensemble des éléments de l'organisation en relation avec l'action publique)	Modèle qui permet de tirer des ratios « résultats/ ressources engagées » Nécessite des compléments théoriques et surtout un test quantitatif d'envergure (18 responsables seulement ont été interrogés)
Keim et Zeithaml, 1986	Modélisation de la probabilité qu'un individu choisisse de mener une action politique en fonction de la valeur espérée des gains collectifs, de la valeur des gains privés et de la valeur des coûts privés de l'action politique individuelle	- Modèle détaillé qui met en évidence certains facteurs explicatifs de l'efficacité finale du lobbying - Analyse qui pourrait être étendue et testée sur un échantillon concret
Rutstrom et Redmont, 1997	Modèle macroéconomique qui permet d'estimer l'utilité espérée de l'action de lobbying de chacun des groupes d'intérêt en présence	- Analyse macroéconomique qui mésestime la potentialité des différents groupes de lobbyistes à être rivaux et à interagir entre eux - Une variation d'utilité est difficile à estimer de manière concrète
Sonnenfeld, 1982	Etude du lien entre d'une part les structures et la culture de l'entreprise et d'autre part la performance sociale de ses actions politiques	Approche indirecte pour associer performance et lobbying : - pas d'analyse des processus - pas de distinction entre la performance de la fonction affaires publiques et la performance de l'organisation

De plus rares recherches s'intéressent à une approche élargie de la performance de l'entreprise<sup>1</sup>. D'une part, certaines études sortent de la cellule en charge du lobbying pour considérer les effets de l'action politique sur l'ensemble de l'entreprise (performance financière) voire sur des parties prenantes externes à l'entreprise (performance sociale). D'autre part, des travaux vont plus loin qu'un simple examen des résultats (notion d'efficacité) mais les comparent aux moyens engagés (notion d'efficience).

### **2.3.1 Des objectifs élargis**

Outre la performance sociale, difficile à mesurer précisément, certaines recherches s'intéressent à la performance financière (à évaluer au niveau de l'entreprise) du lobbying.

#### **a. La performance sociale**

Quelques études ont été menées sur la performance sociale de l'action politique des entreprises. On peut citer par exemple celles de Sonnenfeld (1982), Bhambri et Sonnenfeld (1988) qui ont le mérite de mieux conceptualiser la performance des fonctions liées au lobbying dans l'entreprise. Ces recherches sont ciblées sur les liens entre, d'une part les combinaisons de structures organisationnelles (Bhambri et Sonnenfeld, 1988) ou les structures et la culture de l'entreprise (Sonnenfeld, 1982), et d'autre part la performance sociale de son action politique. Sonnenfeld par exemple mesure la performance sociale du lobbying des six plus grandes entreprises américaines de l'industrie forestière. Un questionnaire est envoyé à 75 décideurs publics en relation avec ces entreprises leur demandant d'estimer cette performance. L'étalonnage se fait en termes de « *capacité de réaction à l'environnement* » et de « *responsabilité sociale* » de l'organisation (sur une échelle d'estimation qualitative). L'entreprise la mieux notée (Pacific Timber) se révèle aussi être la mieux structurée de manière à recevoir, transmettre et coordonner l'information.

Toutes ces études constituent une approche indirecte pour associer performance et lobbying. En effet, ces recherches insinuent que certaines combinaisons de facteurs permettent des performances différentes liées en partie aux actions politiques de l'entreprise (c'est à dire une meilleure production). Cependant, cette approche ne permet pas d'identifier les processus en action entre les facteurs mis en œuvre et la production obtenue. En outre, ces

---

<sup>1</sup> Le tableau supra en fait un résumé. Un tableau synoptique présente à la fin de cette sous partie l'essentiel de ces études (l'astérisque indique en revanche un ouvrage difficile à résumer en quelques lignes ou un article qui n'a pu être consulté de manière directe).



études soulèvent une nouvelle fois la difficulté de séparer ce qui relève de la performance de la fonction affaires publiques et ce qui relève de la performance de l'organisation.

## b. La rentabilité

### Andrews (1987)

L'étude d'Andrews est l'une des plus détaillées à avoir été effectuée sur l'évaluation du lobbying des entreprises durant les années 1980. Andrews utilise une démarche inductive en appliquant un modèle d'évaluation à l'échantillon utilisé par le BU PRAG (1981) que nous avons évoquée précédemment. Ce modèle utilise deux dimensions : les trois objectifs organisationnels de la fonction affaires publiques (la capacité de réponse, la crédibilité et la légitimité, la rentabilité) qui sont liés à des critères d'évaluation correspondant (anticipation, influence, impact financier) et les quatre fonctions génériques du lobbying (collecte d'informations, coordination interne, communication externe, programmes d'action). Andrews en déduit douze cas de figure qui représentent les liens prédominants entre les fonctions et les objectifs. Certains cas sont aux mêmes divisés pour mettre en exergue des critères d'évaluation plus précis. Elle note que son modèle est applicable à toute unité chargée des affaires publiques. Ce modèle est résumé dans le tableau ci dessous.

**Tableau 11.**  
**Le modèle « Fonction/Objectif » pour évaluer la performance du lobbying**

<b>Critères d'évaluation :</b>	Anticipation (capacité de réponse)	Influence (légitimité)	Impact financier (rentabilité)
<b>Fonctions :</b>			
Collecte d'informations			
Coordination interne			
Communications externes			
Programmes d'action			

Source : Andrews (1987), cité dans Fleisher (1993)

Ce modèle est d'un apport significatif dans la recherche sur l'évaluation de l'action politique des entreprises. En effet, ces travaux examinent de manière inductive le rôle des facteurs internes (structure organisationnelle) et les conséquences externes (la réalisation d'objectifs liés à des relations externes). En outre, ces objectifs externes à la cellule en charge du lobbying comprennent la performance sociale (que l'on peut relier aux objectifs de capacité de réponse et de légitimité) mais aussi la performance financière de l'entreprise (à relier à la rentabilité).

Cependant, selon Fleisher (1993), ce modèle comporte des limites.

1. Les recherches d'Andrews ne fournissent pas de résultats chiffrés et peu de résultats qualitatifs.

2. Ces travaux ne font pas la distinction entre les facteurs qui sont sous le contrôle des cadres chargés des affaires publiques et ceux qui ne le sont manifestement pas. Il peut être difficile pour le cadre de comprendre de quelle manière le lobbying est censé anticiper, influencer ou avoir un impact financier.
3. Andrews ne s'intéresse pas au rôle des parties prenantes de l'entreprise (« les stakeholders ») qui est essentiel dans la réussite des quatre fonctions génériques du lobbying, en particulier la collecte d'informations.
4. Le chercheur se focalise sur le service en charge du lobbying au sein de l'entreprise en supposant que seule cette unité d'action agit dans le lobbying de l'organisation. Or, l'étude de l'action politique de l'entreprise prend en compte l'interaction entre l'environnement et l'organisation et l'on peut donc supposer que cette dernière intervient dans sa globalité. Il conviendrait donc de choisir l'entreprise dans son intégralité comme unité d'analyse.

Rutstrom et Redmond (1997)

Rutstrom et Redmond (1997) avancent une analyse macroéconomique plus originale pour quantifier la profitabilité pour le lobbyiste en étudiant le cas concret de la réforme de la Politique Agricole Commune européenne (PAC). Plus précisément, ils tentent de déterminer quelle réforme a le plus de chance d'être adoptée étant entendu que ce sera celle qui maximise les bénéfices attendus par les différents groupes d'intérêts concernés. En effet, une modification de la PAC va avoir par exemple des incidences sur la production agricole en diminuant le prix des produits et donc le revenu direct des agriculteurs. Cependant, si parallèlement cela a aussi pour effet de diminuer le coût de la vie pour ces mêmes agriculteurs, ceux-ci peuvent voir leur revenu réel (revenus directs – coût de la vie) finalement accru et c'est ce qui déterminera leurs choix de lobbying. Cinq réformes représentatives des négociations de l'Uruguay Round sont envisagées : réduction des subventions aux exportations avec paiements compensatoires intégraux, partiels voire inexistantes ou réduction des subventions aux exportations et des prix des biens subventionnés suivant différentes modalités. Les auteurs utilisent un modèle macroéconomique pour évaluer pour chaque politique la variation d'utilité escomptée pour chacun des deux groupes d'intérêt (agriculteurs et non agriculteurs). Si la somme de ces variations d'utilité escomptées est négative la proposition a peu de chance d'être adoptée et inversement. Ils en concluent que seule la réduction des subventions aux exportations avec paiements compensatoires intégraux a une chance d'être soutenue par les lobbyistes car c'est celle qui maximise leurs gains d'utilité.

Cette analyse macroéconomique pose les bases du débat sur la profitabilité du lobbying qui est ici évaluée par la variation d'utilité espérée des groupes d'intérêt. Cependant, elle mésestime la potentialité des différents groupes de lobbyistes à être rivaux et à interagir entre

eux comme nous l'avons vu précédemment (univers stratégique). En effet, les auteurs se content d'additionner les variations d'utilité espérées des agriculteurs et des non-agriculteurs. En outre, pour adapter ce raisonnement au cas de l'entreprise lobbyiste, il convient de modifier l'estimation de la profitabilité qui ne sera pas une variation d'utilité mais une mesure plus financière.

### **2.3.2 Une évaluation de l'efficience**

Plus loin que l'examen des résultats du lobbying, il est possible de les rapporter au moyens mis en œuvre pour évaluer l'efficience de l'action politique. Deux études vont dans ce sens. Celle de Keim et Zeithaml (1986) est cependant moins aboutie que celle de Fleisher (1993) dans la mesure où la première s'inscrit à nouveau dans le cadre de la cellule en charge du lobbying alors que la seconde élargit son analyse à l'entreprise.

#### **a. Keim et Zeithaml (1986)**

Nous avons déjà fait allusion à l'étude de Keim et Zeithaml (1986) qui modélise les calculs décidant l'action politique individuelle sur la base d'une approche coût / bénéfice. Rappelons que les coûts sont les ressources actuelles ou potentielles dépensées par l'individu pour s'engager dans l'action politique et que les bénéfices sont séparés sur le modèle du « public choice » entre les bénéfices individuels et les bénéfices collectifs. Les bénéfices individuels sont ceux qui sont touchés seulement par l'action individuelle, comme par exemple le fait de pouvoir rencontrer un élu dans une réunion ou soutenir un candidat le jour d'une élection. Dans ce dernier exemple, le bénéfice privé est simplement généré par la satisfaction de voter pour le candidat choisi. Les bénéfices collectifs de la participation individuelle apparaissent seulement lorsque l'action politique individuelle a aussi un impact sur une question politique générale ou modifie le comportement d'un décideur politique. L'exemple classique est la situation dans laquelle le vote d'un individu influence les résultats d'une élection. Ces bénéfices collectifs sont probabilisables et apparaissent seulement après l'action politique individuelle. Sur cette base les auteurs modélisent les différents facteurs qui déterminent la probabilité qu'un individu choisisse de mener une action politique.

### **Encadré 9.** **Action de lobbying, gains et coûts**

$$A = EO + P - C$$

Avec:

**A** : la probabilité qu'un individu choisisse de mener une action politique

**E** : la probabilité que cette action politique individuelle produise des gains collectifs

**O** : la valeur des gains collectifs pour l'individu

**EO** : la valeur espérée des gains collectifs issus de l'action politique individuelle pour l'individu

**P** : la valeur des gains privés issus de l'action politique individuelle

**C** : la valeur des coûts privés de l'action politique individuelle

Source : Keim et Zeithaml (1986)

Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, la probabilité d'une action politique individuelle s'accroît avec la probabilité que cette action s'accompagne de gains collectifs et privés et la valeur accordée par l'individu aux gains collectifs, elle décroît avec la valeur des coûts privés engendrés par cette action et inversement. En ce centrant sur le cas de l'action politique de l'entreprise nous retrouvons ici la notion d'efficience du lobbying égale à la création de valeur permise ( $EO + P$ ) diminuée des coûts engendrés ( $C$ ).

De manière plus concrète, dans ce modèle, les gains collectifs pour une action politique individuelle ( $E$ ) dépendent de l'évaluation subjective de l'individu concernant :

1. le nombre des autres individus susceptibles d'être actifs sur le problème ou l'élection concernée : plus ce nombre est faible, plus la probabilité qu'une action politique individuelle affecte le résultat d'une décision collective est élevée (ce résultat concorde par ailleurs avec la théorie des jeux que nous avons développée précédemment) ;
2. la proximité supposée de leurs conséquences : plus le problème politique a des répercussions communes, plus l'action politique individuelle est susceptible d'avoir un impact collectif.

La valeur personnelle accordée aux gains collectifs ( $O$ ) dépend, elle aussi, de l'évaluation subjective par l'individu des résultats collectifs potentiels. Par exemple, si la question concerne une proposition d'augmentation des normes en matière de pollution, cette valeur est déterminée par la différence entre la valeur subjective accordée par l'individu aux normes actuelles et celle accordée aux normes modifiées.

Finalement, la valeur espérée des gains collectifs pour l'individu dépend de la valeur combinée de ces évaluations subjectives ( $E$  et  $O$ ). Ainsi, même si l'individu accorde une valeur personnelle élevée aux gains collectifs, si les résultats collectifs issus de l'action politique individuelle sont très faibles, il en résultera une valeur individuelle de gains proche de zéro.

La valeur des coûts privés (C) de l'action politique individuelle dépend du niveau de ressources que l'individu anticipe comme nécessaire à l'action politique du moment. Pourtant, cette valeur est aussi affectée par les coûts privés liés à l'acquisition de l'information sur les questions politiques, la positions des élus et les résultats attendus<sup>1</sup>. Au fur et à mesure que la taille de l'entité publique s'accroît, le nombre des problèmes politiques collectifs croît aussi. En conséquence, les coûts individuels pour acquérir de l'information pertinente et compréhensible sur ces sujet augmentent. Si les gains anticipés de cette nouvelle information ne compensent pas au moins ces coûts, l'individu ne sera pas incité à engager de tels coûts.

#### **b. Fleisher (1993)**

Fleisher (1993) développe un modèle général de description puis d'évaluation des actions politiques des entreprises plus élaboré. La description de l'action politique managériale comprend plusieurs dimensions.

1. « *L' environnement* » : Fleisher différencie le contexte extérieur de l'entreprise (à savoir les parties prenantes, les opportunités et les menaces apportées par les processus politiques dans lesquels évolue l'organisation) des conditions externes au départements affaires publiques mais internes à l'entreprise.
2. Les facteurs mis en jeu (les « *inputs* ») : deux sortes de facteurs semblent essentielles à Fleisher : les ressources (humaines, informationnelles, financières et temporelles) et les objectifs.
3. Les « *processus et les structures* » : il s'agit ici de la planification des actions politiques.
4. La production (« *outputs* ») ou mise en œuvre des actions de lobbying : typiquement, il s'agit de l'information (chiffrée ou qualitative), des plans (décisions et choix) ou des programmes (activités stratégiques ou tactiques organisées) qui découlent de la phase précédente.
5. « *Les résultats* » ou l'impact du lobbying dont la performance de ces résultats peut être évaluée à l'aune de plusieurs critères : la production doit être cohérente avec les objectifs planifiés ; la cible ultime de l'activité politique doit avoir été influencée ; il ne doit pas y avoir de subversion majeure des outputs par les politiques contradictoires ; un lien causal théorique doit être établi entre des modifications de comportements et la réalisation des objectifs de lobbying planifiés.

Le modèle de Fleisher utilise six éléments du déroulement d'une action de lobbying (les objectifs, les ressources, la programmation d'une action politique, la mise en place de

---

<sup>1</sup> Cf l'approche par les coûts développée dans ce chapitre

cette action, ses conséquences et son évaluation) qu'il situe dans les cinq dimensions ci-dessus. Il établit en outre des liens d'induction ou de déduction entre ces six éléments. Ces liens permettent finalement d'établir des critères d'évaluation de la performance du lobbying.

Les critères d'évaluation en-eux même sont finalement présentés sous la forme d'une matrice. Cette matrice permet différents niveaux d'analyse : suivant la taille de la structure étudiée (de la personne en charge du lobbying à l'entreprise entière), la nature des décisions mises en jeu (stratégiques, managériales, opérationnelles) et la place de l'étude dans le temps (évaluative ou prospective), l'optique d'évaluation (interne ou externe par comparaison avec d'autres entreprises). Elle met en relation, pour chaque niveau d'analyse choisi, les facteurs utilisés par l'action politique ou les structures et processus de lobbying (importance de sa planification en particulier) avec la mise en œuvre et les résultats du lobbying.

Il est possible d'en tirer des ratios de performance du type « résultats/ressources engagées » utiles dans l'absolu mais surtout pour établir des comparaisons entre entreprises. Cela peut permettre de déterminer les éléments qui conditionnent l'efficacité du lobbying des entreprises. Cependant, ce modèle demeure très général et conceptuel. Fleisher lui-même prescrit à la fois des compléments théoriques et empiriques à ses travaux. En effet, il n'a pas réalisé d'étude quantitative d'envergure pour tester sa matrice. La seule application évoquée consiste dans des entretiens semi-directifs, avec dix huit cadres responsables des actions politiques de leur entreprise, destinés à valider et à compléter le modèle.

**Tableau 12.**  
**Matrice d'évaluation multi-niveau de l'action politique des entreprises**

Niveau de la structure étudiée		Personne lobbyiste	Projet de lobbying	Fonction spécifique d'action politique	Département affaires publiques en entier	Ensemble des éléments de l'organisation en relation avec l'action publique
<b>Nature des décisions mises en jeu (de manière évaluative ou prospective)</b>	-stratégiques - managériales -opérationnelles					
Optique d'évaluation	- interne - externe					
Partie de l'action politique étudiée	- facteurs - structures et processus - mise en œuvre - résultats					

Source : d'après Fleisher (1993)

**Tableau 13. Principaux travaux focalisés sur une approche élargie de la performance du lobbying**

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Andrews, 1987	Evaluation du lobbying des entreprises.	Comment évaluer l'action politique des entreprises ?	1 <sup>ier</sup> modèle : pas de distinction entre les facteurs qui sont sous le contrôle des praticiens et ceux qui ne le sont pas ; pas de prise en compte du rôle des parties prenantes, focalisation sur le seul service en charge du lobbying dans l'entreprise.	Démarche inductive : création puis application de deux modèles d'évaluation à l'échantillon utilisé par l'étude du BU PRAG (1981).	Pas de résultats chiffrés et peu de résultats qualitatifs mais construction de deux modèles.  1 <sup>ier</sup> modèle : modèle « <i>fonctions/objectifs</i> » qui utilise deux dimensions : les trois objectifs organisationnels du lobbying (capacité de réponse, crédibilité, profitabilité) sont croisés avec les quatre fonctions génériques du lobbying (collecte d'information, coordination interne, communication externe, programmes d'action).
Fleisher, 1993	Analyse de l'évaluation de l'efficacité des actions politiques des entreprises sous un angle opératoire.	Peu d'études précises sur l'efficacité du lobbying existent dans la littérature d'économie et de gestion avant 1993. Comment mesurer cette efficacité ?	L'efficacité de l'action politique d'une entreprise est liée à la qualité et à la quantité de son évaluation.	- Théorique (construction d'un modèle d'évaluation après une revue de la littérature) - Empirique (test de ce modèle par l'envoi d'un questionnaire à 18 cadres chargés du lobbying dans des entreprises aux Etats-Unis)	Construction d'un modèle matriciel d'évaluation des actions politiques des entreprises qui met en relation pour différents niveaux d'analyse choisis (suivant la partie de la structure chargée de l'action politique à évaluer, la nature des décisions mises en jeux, les optiques d'évaluation), les ressources utilisées, l'importance de sa planification, la mise en œuvre de l'action politique et les résultats obtenus. Les interviews semblent valider le modèle.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Keim et Zeithaml, 1986	Etude théorique de l'efficacité des différentes stratégies d'action politiques des entreprises.	Les différentes stratégies d'action politique des entreprises sont-elles toujours efficaces ?	Tentative de théorisation des comportements toutes choses égales par ailleurs, en particulier en ne tenant pas compte des interactions entre les différents acteurs et du problème de la durée de l'action politique de l'entreprise.	Théorique : revue de la littérature, élaboration d'un modèle général des décisions politiques et typologies des différentes stratégies des entreprises dans différentes situations politiques.	Il existe 5 grandes stratégies d'action politique des entreprises qui ont des efficacités différentes suivant la situation politique concernée ou non par une problématique particulière sur laquelle les électeurs peuvent être en accord ou non.
Rutstrom et Redmond, 1997	Etude des conséquences des activités de lobbying dans le cadre de la réforme de la Politique Agricole Commune européenne.	En fonction de l'évaluation des bénéfices des différents lobbyistes, quelle est la réforme qui a le plus de chances d'être adoptée ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'existe que deux groupes d'intérêt distinct à ce sujet : les agriculteurs et les non-agriculteurs.</li> <li>- Hypothèse de rationalité des agents qui sont capables d'estimer l'utilité espérée de leurs actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation d'un modèle macroéconomique dit « <i>des amis et des ennemis</i> »</li> <li>- Test suivant ce modèle de cinq propositions de réforme de la PAC</li> <li>- Analyses de variance</li> </ul>	La Communauté Européenne aura tendance à préférer la proposition incluant des paiements compensatoires intégraux qui est celle qui maximise la somme des utilités espérées par les lobbyistes en présence.
Sonnenfeld, 1982	Etude de la performance sociale du lobbying	Existe-il un lien entre, d'une part les structures internes et la culture d'une entreprise, et d'autre part sa capacité de réaction à des problématiques de lobbying ?	La réception, la transmission ainsi que la coordination de l'information déterminent la capacité de réaction d'une entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude de cas : les six plus grandes entreprises américaines de l'industrie forestière.</li> <li>- Recherche documentaire puis interviews et questionnaires au sein des entreprises et auprès de 75 décideurs publics en relations avec ces entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus une organisation est structurée de manière à recevoir, transmettre et coordonner l'information, plus ses actions de lobbying seront performantes socialement (l'entreprise Pacific Timber maximise ainsi sa performance sociale).</li> <li>- Cette performance sociale est également liée à la culture et à l'histoire de l'entreprise.</li> </ul>



### ***Bilan du chapitre***

*L'approche théorique du lobbying en terme de coût paraît pertinente. D'une part, au sein de l'entreprise, l'action politique induit des dépenses en facteurs de production. D'autre part, des coûts de transaction et d'agence sont susceptibles d'apparaître en raison de la nature même de l'activité politique en information imparfaite.*

*Cependant, les travaux cherchant à évaluer de manière plus concrète la performance du lobbying demeurent insuffisants. Une grande partie de ces recherches s'intéressent uniquement à l'influence des actions politiques sur la décision publique (notion d'efficacité). Un nombre plus restreint de travaux concernent les conséquences du lobbying sur l'entreprise (sur le plan de la performance sociale ou financière). Enfin, quelques études ébauchent une mesure de l'efficience (sous la forme d'un bilan « coûts/bénéfices »).*

## **Chapitre 3      UNE PROPOSITION D’EVALUATION DU LOBBYING DES ENTREPRISES FRANÇAISES ET ANGLAISES EN TERME DE CREATION DE VALEUR**

### **Encadré 10. Plan du Chapitre 3**

#### **1.      Un cadre d’analyse renouvelé : la création de valeur de l’entreprise comme indicateur de la performance du lobbying**

##### 1.1.      Création de valeur et performance

- 1.1.1    Un concept pertinent pour traduire la performance de l’entreprise
- 1.1.2    Un indicateur aisément opérationnalisable

##### 1.2.      Lobbying et création de valeur

- 1.2.1    Une influence possible
- 1.2.2    Une influence incertaine

#### **2.      Un protocole de recherche original**

##### 2.1.      Un protocole d’exploration en deux temps pour répondre à des objectifs de recherche pluriels

- 2.1.1    Les objectifs généraux de la recherche
- 2.1.2    La mise en œuvre concrète de la recherche

##### 2.2.      Un terrain peu exploité : la France et la Grande-Bretagne

- 2.2.1    L’environnement général
- 2.2.2    La situation particulière du lobbying

### ***Présentation du chapitre***

*Ce chapitre a pour vocation de proposer une formulation plus précise de l'objet de la recherche débouchant sur la proposition d'un protocole exploratoire associé.*

*La première partie s'appuie sur les acquis et les manques de la littérature évoquée précédemment. Elle cherche à valider un nouveau cadre pour l'analyse de la performance du lobbying : la notion de création de valeur pour l'entreprise (1).*

*La deuxième partie définit un protocole pour répondre à cette question de recherche originale (2). Il s'agit de retenir des méthodes adaptées au sujet et un terrain d'exploration susceptible d'apporter des résultats nouveaux.*

Les Chapitres 1 et 2 nous ont permis de mettre en évidence quelques traits dominants des recherches en gestion sur le lobbying. Le concept est reconnu en théorie des organisations comme en stratégie. Pourtant, l'évaluation des actions politiques des entreprises demeure insuffisante, sur le plan théorique comme sur le plan empirique.

Nous proposons ici un programme de recherche, inspiré par les apports de cette littérature mais aussi par ses manques. En particulier, nous souhaitons renouveler la problématique de l'évaluation du lobbying par une approche en terme de création de valeur. Ce cadre d'analyse appelle un protocole d'exploration empirique que nous souhaitons original, en particulier au regard du terrain choisi.

---

## **1. Un cadre d'analyse renouvelé : la création de valeur de l'entreprise comme indicateur de la performance du lobbying**

Le Chapitre 2 décrit l'évolution de l'évaluation du lobbying d'une approche par les coûts (à minimiser) à approche par la performance (à maximiser). Cependant, les concepts de

performance développés demeurent le plus souvent restreints à l'efficacité. Sont plus rarement évoquées les notions de profitabilité (Andrews, 1987), de performance sociale (Sonnenfeld, 1982 ; Bhambri et Sonnenfeld, 1988), d'efficacité économique (Keim et Zeithaml, 1986 ; Fleisher, 1993). Nous souhaitons poursuivre cette réflexion sur la performance du lobbying par une approche nouvelle en termes de création de valeur.

Pour expliciter les liens entre l'action politique des entreprises et leur création de valeur nous reviendrons ensuite au cadre théorique développé dans le Chapitre 1 (l'analyse stratégique notamment) qu'il convient également de remettre en question.

### **1.1. Création de valeur et performance**

Il s'agit ici de répondre, sur le plan conceptuel comme sur le plan opérationnel, à la question suivante : pourquoi choisir la création de valeur comme indicateur de performance ?

Cette interrogation générale se traduit au sujet du lobbying. En nous référant au Chapitre 2, nous nous attacherons ici à démontrer que l'approche par la valeur est cohérente avec les modèles les plus avancés d'évaluation du lobbying (Keim et Zeithaml, 1986, Fleisher, 1993) et permet de dépasser les limites (conceptuelles ou opérationnelles) des approches comptables (Andrews, 1987) et sociales (Sonnenfeld, 1982 ;) envisagées pour l'action politique des entreprises.

#### **1.1.1 Un concept pertinent pour traduire la performance de l'entreprise**

Contrairement à ce que pourrait laisser penser une certaine « mode » autour de la création de valeur, il s'agit d'un concept ancré sur une vision traditionnelle de la performance de l'entreprise. Pour autant, la notion de création de valeur permet de dépasser quelques insuffisances liées à d'autres mesures classiques de la performance : les indicateurs comptables.

##### **a. Un critère d'évaluation traditionnel de la performance des entreprises**

Certes, nous reconnaissons avec Hoarau (2000) que « *la notion de création de valeur est devenue en quelques années un élément essentiel de la culture managériale de nombreuses entreprises à travers le monde et un nouveau produit des cabinets de conseil* ». De fait, depuis le début des années 1980, dans les pays industrialisés, le rôle de l'actionnaire est mis en avant dans la gestion des entreprises (notion de gouvernement d'entreprise). Ce mouvement expliquerait pour certains le développement du concept de création de valeur, dès lors qu'il s'agit de la valeur pour l'actionnaire dont l'intérêt se confondrait avec celui de l'entreprise.

Pour autant, l'approche par la valeur n'en demeure pas moins pertinente. En réalité, elle est à relier :

1. de manière générale à la notion traditionnelle de performance<sup>1</sup>,
2. au sein de l'entreprise aux concepts classiques de productivité et de valeur actuelle nette (VAN).

*Dans la logique générale de la performance économique*

Le but de toute organisation économique, y compris le système économique dans son ensemble, est de satisfaire les besoins des êtres humains. La performance économique se juge par rapport à cet objectif. Cette approche n'implique pas des préoccupations uniquement matérialistes. Si la priorité va à la domination militaire ou au prestige national, alors une économie qui sert ces objectifs sera performante selon cette norme. Cependant, on émet ici l'hypothèse que les agents se soucient d'abord des biens et des services ordinaires. Le système économique est alors jugé sur sa capacité à satisfaire les besoins économiques de la population. Cette approche exige que l'on attribue des préférences aux individus. En effet, on supposera que les agents disposent d'un moyen pour mesurer leur bien-être, appelé fonction d'utilité. Ils préfèrent une situation à une autre si, et seulement si, elle procure une utilité plus grande, leur objectif étant de maximiser cet indicateur de satisfaction. La présence de la rareté implique qu'il faut faire des choix : en accroissant l'utilité d'une personne, on risque d'en léser une autre.

Dès lors, la notion de performance économique peut être définie et appliquée à différents niveaux en fonction du type de choix considéré. De manière générale, il est possible de comparer les choix possibles d'allocation de ressources. Une allocation inefficace gaspille les ressources : avec un meilleur emploi des ressources disponibles, il est possible d'améliorer la situation de certaines personnes sans nuire à d'autres. En revanche, une allocation des ressources est dite optimale au sens de Pareto s'il n'existe pas d'autre allocation possible qui améliore la situation d'une personne sans en léser une. En particulier, un processus, une organisation ou un système seront jugés performants à condition qu'il n'y ait pas d'autres choix possibles générant des résultats préférés à l'unanimité. On dit d'une entreprise qu'elle est performante si elle obtient toujours des résultats performants. L'approche par la valeur se situe précisément dans cette vision traditionnelle de la performance économique. Ainsi, Fama et Jensen ont étudié en 1985 l'incidence de la forme organisationnelle sur les règles de décisions d'investissement. Dans les sociétés ouvertes (qui correspondent aux sociétés managériales), ils concluent à la validité de la règle de maximisation de la valeur comme critère de performance, en supposant que les marchés financiers sont efficients. Plus généralement selon Copeland (1995), dans un système concurrentiel, en tentant de maximiser la valeur de leur propre part, les actionnaires maximisent la valeur de celle de tous les autres :

---

<sup>1</sup> Nous avons évoqué très rapidement cette notion au Chapitre 2.

*« quand une société est gagnante dans son secteur, tous ses partenaire, y compris ses salariés finissent par en profiter ».*

#### *Dans la lignée des outils classiques d'évaluation au sein de l'entreprise*

Cohérente avec le concept général de performance économique, l'approche par la valeur est en outre fortement liée aux indicateurs de base utilisés par une entreprise pour évaluer, en aval ses décisions d'investissement et en amont sa production.

*« L'idée fondamentale qui est à l'origine des différentes mesures de la création de richesse par une entreprise consiste à dire qu'une entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires dès lors que la rentabilité des capitaux investis est supérieure au coût des différentes sources de financement utilisées ou encore coût du capital »* (Albouy, 1998). Il s'agit de la transposition au niveau global de l'entreprise de la théorie financière classique du choix d'investissement (Hoarau, 2000). La règle de base en la matière est en effet de ne réaliser que les investissements dont la VAN (somme actualisée des flux de liquidités disponibles futurs générés par le projet moins coût de lancement) est positive. Notons que la modélisation de Keim et Zeithaml (1986) évoquée au Chapitre 2 s'inscrit dans cette optique d'évaluation : l'investissement est l'engagement d'une action politique ; sa VAN est mesurée par la différence entre la valeur espérée des gains (collectifs et individuels) et la valeur des coûts privés de l'action politique.

En outre, la création de valeur semble liée à la productivité (rapport entre la production et la consommation nécessaire pour produire), indicateur central de la performance productive d'une entreprise. Ainsi, sur la période 1983-1991, et pour six industries manufacturières dans les pays de la Triade (Allemagne, Japon, Etats-Unis), Copeland (1995) démontre qu'une augmentation de la productivité va de pair avec une plus grande création de richesse pour l'actionnaire. *« L'objectif est de toujours parvenir à une production supérieure avec une consommation moindre. Quand on y parvient, on crée de la valeur. Dans un environnement concurrentiel, l'amélioration de la productivité n'est pas seulement la source d'une augmentation de valeur mais la clé même de la survie »* (Copeland, 1995). De fait, le modèle d'évaluation du lobbying de Fleisher (1993) est basé sur le calcul de ratios de type « outputs/inputs » proches de la notion de productivité.

#### **b. Dépasser les insuffisances de l'évaluation comptable**

Nous avons vu au Chapitre 2 que Andrews (1987) utilisait la rentabilité financière de l'entreprise comme étalon de la performance du lobbying. Cependant, l'approche par la valeur présente des avantages sur ces indicateurs classiques de la performance de l'entreprise, souvent d'origine comptable.

### Les indicateurs comptables de performance classiques

Si l'on fait abstraction des indispensables retraitements comptables compte tenu des incidences diverses notamment fiscales, la compréhension de la performance peut provenir d'une analyse éclairée du compte de résultat présenté sous la forme aujourd'hui classique des soldes intermédiaires de gestion. En outre, l'utilisation de chaînes de ratio permet de décomposer facilement la rentabilité des capitaux investis (ou ROI, Return on Investment) afin d'en comprendre les composantes. On peut par exemple analyser l'égalité suivante :

$$\frac{\text{résultat net}}{\text{Capitaux propres}} = \frac{\text{résultat net}}{\text{production}} * \frac{\text{production}}{\text{actif}} * \frac{\text{passif}}{\text{capitaux propres}}$$

Cette décomposition fait intervenir trois ratios caractéristiques pour expliquer la rentabilité des capitaux propres. Le premier est un ratio de marge [résultat net/production] ; le deuxième est un ratio de rotation d'actif [production/actif] indiquant quel chiffre d'affaires on produit avec les ressources de l'entreprise (matérialisées par le total de l'actif) ; le troisième ratio [passif/capitaux propres] représente l'endettement ou le levier d'endettement de l'entreprise.

### Le renouvellement de l'approche comptable par la « stratégie de la valeur »

Ces données comptables présentent un certain nombre de limites qui peuvent être dépassées par la notion de création de valeur.

Ainsi, des indicateurs tels que le return on investment (ROI), le return on equity (ROE) ou le taux de croissance ne fournissent que des informations partielles. Ils n'intègrent pas la nécessité de prendre en compte le coût du capital. Une telle limitation de l'optique d'analyse des performances induit des effets particulièrement préjudiciables pour le contrôle de l'entreprise. En effet, si les dirigeants orientent leurs décisions en tenant compte du seul résultat économique produit par les résultats qu'ils envisagent, ils peuvent être conduits à sous-estimer la contrainte liée aux exigences de rémunération des bailleurs de fonds qui financent l'entreprise et, singulièrement, des actionnaires. La gestion de la valeur ambitionne au contraire de restituer aux actionnaires leur pouvoir de contrôle en affichant de façon explicite leur exigence de rémunération et, plus encore, leur objectif fondamental de maximisation de la valeur de leurs titres.

De manière plus générale, les données comptables ne fournissent qu'une description du passé et peuvent se révéler biaisées (modification des systèmes comptables, voire comptabilité créative).

### 1.1.2 Un indicateur aisément opérationnalisable

Une importante littérature met en exergue les limites de l'approche par la valeur. En particulier, les modèles de mesure de la création de valeur seraient difficiles à utiliser. En outre, ils ne prendraient pas en compte l'aspect social de la performance de l'entreprise. Pourtant, ces modèles existent au niveau opérationnel, ce qui n'est pas le cas pour la performance sociale. Nous conviendrons donc qu'ils représentent un optimum de second rang et que la création de valeur peut être un indicateur tout à fait satisfaisant (au sens de Simon) pour la performance du lobbying.

#### a. Dépasser les limites de la performance sociale

Comme le soulignent Caby et Hirigoyen (2001), « *les limites liées à la performance sociale des modèles de création de valeur s'entendent tout autant au sens strict, les conséquences pour les salariés de l'entreprise, qu'au sens large, l'influence sur la société dans son ensemble* ». De fait, dans un premier temps, l'augmentation de la productivité nécessaire à la création de valeur peut générer des licenciements et donc dégrader la performance sociale de l'entreprise au sens strict. Une approche plus large de la performance sociale (tournée vers l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise) serait d'ailleurs mieux adaptée au sujet du lobbying. Elle est évoquée, nous l'avons vu au Chapitre 2, par Sonnenfeld (1982) puis Bhambri et Sonnenfeld (1988) pour évaluer l'action politique des entreprises.

Pourtant, une évaluation du lobbying par la création de valeur nous semble préférable en raison de l'absence d'opérationnalisation des notions de performance sociale. Ainsi, la performance sociale interne de l'entreprise (tournée vers les salariés) se réfère à un ensemble diffus de points de références difficiles à intégrer dans un indicateur. Il s'agit par exemple de l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté) ; du niveau de satisfaction des salariés (que l'on peut apprécier par des enquêtes d'opinion internes) ; du « turn over », indicateur de fidélisation des salariés de l'entreprise ; de l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile) ; du climat social de l'entreprise (appréciation toute subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent). Par ailleurs, Caby et Hirigoyen (2000)<sup>1</sup> reconnaissent que selon Jensen, la faiblesse des théories intégrant l'ensemble des stakeholders « *réside dans l'absence d'une fonction objectif générale qui ne permet donc pas de mesurer et d'évaluer la performance des dirigeants. Il est vrai, qu'à ce jour, aucune fonction objectif alternative [à la maximisation de la valeur actionnariale] réellement sérieuse et opérationnelle n'a été proposée* ».

---

<sup>1</sup> CABY J, et HIRIGOYEN G., « Michael C. Jensen », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2000, pp. 60-68.



## **b. Des modèles opérationnels de mesure de la valeur**

Un certain nombre de modèles permettent en revanche de mesurer empiriquement la valeur des entreprises. Certes, ils demeurent perfectibles<sup>1</sup> mais ils évoluent d'une approche comptable à une approche boursière pour répondre aux critiques.

### *Des indicateurs comptables de performance renouvelés*

Les méthodes de gestion de la valeur se singularisent par l'application méthodique du concept de « free cash flow » proposé par Jensen (1986). Le « free cash flow » représente la part de l'excédent de trésorerie produit par l'exploitation et restant disponible après financement des investissements qui sont nécessaires à la continuité de l'exploitation et à la croissance de l'entreprise, tout en dégagant une valeur actuelle nette positive. Ces investissements comportent d'une part des acquisitions d'immobilisations destinées à l'exploitation et d'autre part des investissements en capital circulant (c'est à dire des besoins additionnels en fond de roulement d'exploitation). La valeur globale de l'entreprise sera égale à la somme des « free cash flows » actualisés au coût moyen pondéré du capital. Cette méthode d'évaluation soulève des difficultés d'application. En effet, elle suppose une prévision des free cash flows à l'infini.

Pour dépasser cette limite, la valeur peut également être déterminée par la prise en compte du « profit économique » dégagé par les activités de l'entreprise. Cette notion correspond sensiblement à l'Economic Value Added (EVA) proposée par Stern et Stewart (1991). Il s'agit de l'excédent éventuellement dégagé entre le taux de rendement des capitaux investis (résultat économique net avant impôt / capital investi) et le coût moyen pondéré du capital. La nouveauté de l'EVA repose sur ses utilisations plus que dans son concept. L'EVA permet à tous les niveaux de l'entreprise de mesurer la performance d'une unité en lui appliquant un taux de rentabilité exigé individuel. Elle constitue un outil de gestion financière décentralisé. Pourtant, il peut être délicat d'évaluer le coût d'opportunité des fonds propres. En outre, l'EVA demeure centrée sur une approche interne de la performance de l'entreprise.

### *Des mesures de la performance de l'entreprise intégrant la valeur de marché des titres émis par l'entreprise*

Le renouvellement de l'approche comptable passe par l'introduction de la valeur de marché de l'entreprise dans des indicateurs mixtes (comptables et boursiers) de performance. Il se fonde sur l'hypothèse de l'efficience des marchés financiers<sup>2</sup> : la valeur de marché de la firme constatée est fonction des anticipations, notamment de croissance et de rentabilité. Ainsi, les méthodes de gestion de la valeur recommandent la confrontation entre la valeur de

---

<sup>1</sup> Ils sont en particulier peu adaptés à la situation des petites et moyennes entreprises.

<sup>2</sup> Nous admettons l'efficience des marchés à ce stade de l'étude.

marché des titres émis par les entreprises et la valeur comptable des capitaux investis. Alors que le calcul du profit économique fournit un instrument orienté vers l'appréciation de la performance interne de l'entreprise, cette confrontation fournit en quelque sorte une mesure de la performance externe donc de la sanction prononcée par le marché.

La valorisation externe (VEX) est définie par la différence entre la valeur marchande des titres et la valeur des capitaux investis. Elle est à rapprocher de la « Market Value Added » ou MVA proposée par Stern et Stewart. Pour les détenteurs de ces titres, et notamment pour les actionnaires, la VEX représente l'aptitude de l'entreprise à obtenir du marché une appréciation favorable de ses projets et de sa gestion. Il convient toutefois de noter que cette approche liant performance économique et financière s'inspire largement d'un ratio classique de performance : le « Q de Tobin ». Le ratio de Tobin compare la valeur de marché des titres émis par l'entreprise à la valeur de remplacement des actifs financiers que l'on approche en fait par la valeur comptable de l'actif économique.<sup>1</sup> Il constitue une mesure ex ante du potentiel de rente lié à l'activité de l'entreprise.

L'ensemble de ces modèles est susceptible de nous inspirer pour la mise en oeuvre de notre mesure de la création de valeur générée par le lobbying. Nous y reviendrons dans ce chapitre lors de la définition du protocole de recherche.

## **1.2. Lobbying et création de valeur**

Il s'agit désormais de s'intéresser à une seconde question : comment le lobbying peut-il influencer la création de valeur d'une entreprise ? Nous n'y répondrons pas ici de manière détaillée puisqu'elle constitue l'un des enjeux majeurs de notre recherche. En revanche, nous pouvons dès à présent lancer quelques pistes d'interprétation qui seront explorées tout au long de l'étude et éventuellement complétées en fin de parcours.

En particulier, il semble que l'impact potentiel des actions politiques des entreprises en terme de création de valeur tienne à leur nature stratégique évoquée au Chapitre 1. A l'instar de toute stratégie, les résultats de ces actions sont donc également incertains.

### **1.2.1 Une influence possible**

Un certain nombre de références, issues de l'importante littérature des praticiens du lobbying mais aussi de plus rares ouvrages de stratégie ouverts sur l'environnement politique (Martinet, 1984 ; Baron, 1995), mettent en avant l'aspect stratégique du lobbying. Nous avons

---

<sup>1</sup> Q = valeur de marché de la firme/valeur comptable de l'actif économique

admis au Chapitre 1 que les actions politiques des entreprises pouvaient être considérées comme des stratégies au sens de Mintzberg (1978).

Or, un lien est établi de manière générale entre les stratégies et la création de valeur. L'historique de cette relation remonte, si l'on en croit Hirigoyen, à 1978 en France, date de la parution d'un article de H. de Bodinat<sup>1</sup> : « *conscience a été prise de la liaison qui pouvait être établie entre la situations stratégique de l'entreprise et sa performance financière* » (Hirigoyen, 1997). De la performance financière à la création de valeur, la liaison perdure. La littérature en la matière s'attache à mesurer l'impact de décisions stratégiques traditionnelles sur la création de valeur de l'entreprise. Les décisions stratégiques le plus souvent citées sont liées à des leviers stratégiques (avantage concurrentiel, opérations de croissance interne ou externe) ou financiers (les offres publiques de rachat d'action, la gestion du prix des risques financiers). Cet impact est reconnu et mesuré par le biais d'études d'événement dont nous reparlerons.

In fine, notre projet d'évaluation du lobbying est novateur au regard de la littérature relativement restreinte sur la performance de l'action politique de l'entreprise (comme nous l'avons compris au Chapitre 2) mais aussi au regard de celle plus développée sur la création de valeur. En effet, les objets d'études évoqués concernent traditionnellement des domaines restreints en gestion. Il convient donc d'adapter l'analyse classique des leviers stratégiques à notre sujet plus original.

Dans cette perspective, Rappaport (1986) fournit une approche pratique pour évaluer l'impact de stratégies sur la valeur des actions d'une entreprise. Pour étayer sa méthode, l'auteur rappelle les principes et les démarches de Michael Porter, notamment « *la chaîne de valeur* » et « *l'avantage compétitif par les coûts ou par la différenciation* ».

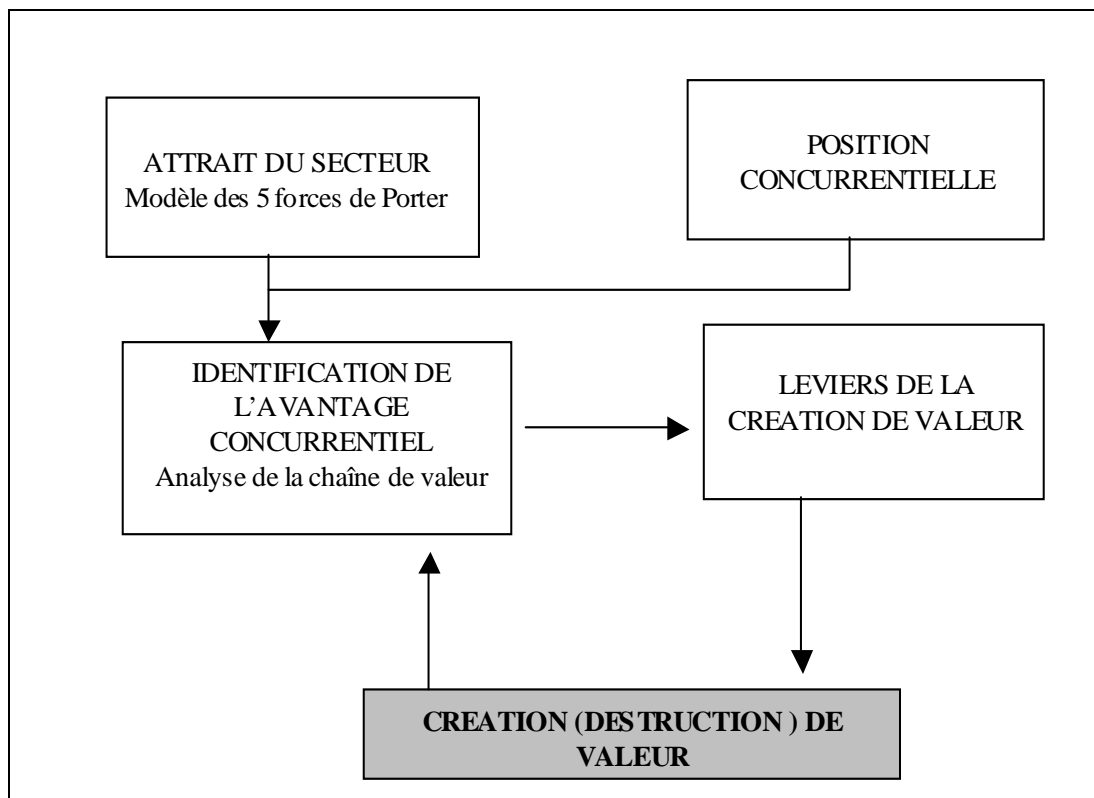
L'analyse de l'attrait du secteur fondée sur le modèle de Porter (1980) permet d'évaluer le potentiel de création de valeur d'une entreprise dans un secteur. Porter identifie cinq forces fondamentales : l'intensité concurrentielle, la menace de nouveaux entrants, la menace de produits et de technologies de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients. Plus l'intensité de ces forces est élevée, plus la rentabilité potentielle de l'activité est faible. Parallèlement, l'entreprise doit évaluer sa position concurrentielle dans le secteur et plus précisément sur les segments de ce secteur. Il résulte de cette double analyse l'identification d'un avantage concurrentiel (ou de son absence) qui peut être réalisée au moyen de la chaîne de valeur de Porter. Ainsi, l'avantage concurrentiel générateur de marge peut se trouver dans chaque activité interne de l'entreprise, qu'elle soit une activité directement liée à la production (logistique interne ou externe, opérations,

---

<sup>1</sup> Bodinat H. de, « Stratégie et politique financière », *La revue Banque*, n° 374, juin 1978, pp. 750-756.

marketing et ventes, services) ou une activité de soutien (infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement de la technologie, approvisionnement). Cet avantage concurrentiel permet de générer des leviers de création de valeur au sens financier du terme (taux de croissance du chiffre d'affaires, marge opérationnelle, investissement en BFR, investissement en immobilisations, coût du capital par exemple) qui conduisent à l'estimation de la création de valeur induite. « *A rebours, cette création de valeur évalue la qualité de l'avantage concurrentiel et de la stratégie adoptée* » (Caby et Hirigoyen).

**Figure 5.**  
**Analyse concurrentielle et création de valeur**



Source : d'après Rappaport (1986) cité dans Caby et Hirigoyen<sup>1</sup> (2001)

In fine, on pourrait envisager que les stratégies d'action politique soient assimilables à la recherche d'un avantage concurrentiel.

### **1.2.2 Une influence incertaine**

Le lien entre lobbying et création de valeur n'est pourtant pas assuré, et ce, à un double titre. En amont, la stratégie peut choisir d'autres objectifs que la création de valeur pour

<sup>1</sup> Le commentaire de cette modélisation par ailleurs largement inspiré de cet ouvrage.

l'actionnaire. En aval, il n'est pas certain qu'une action politique, destinée à accroître la performance de l'entreprise, se traduira par un succès. Certains mettent en avant l'incapacité d'une entreprise à agir sur son environnement.

#### **a. Les limites de l'objectif de création de valeur**

Outre ses limites liées à la non prise en compte de la performance sociale et à la technicité de certains des modèles de calculs, il convient de reconnaître que l'approche par la valeur repose sur des hypothèses théoriques fortes. De manière générale, les références à la création de valeur s'inscrivent dans le paradigme de la théorie néo-classique. *« Elles recourent aux hypothèses et aux raisonnements de la théorie économique et financière néo-classique : les marchés financiers sont supposés concurrentiels et efficaces ; ils sont dominés par des agents rationnels qui cherchent à maximiser la rentabilité de leur investissement sous contrainte de risque. Dans le cadre ainsi défini, la maximisation de la richesse des actionnaires est l'objectif assigné à l'analyse stratégique. »* (Bessire, 1999)

En particulier, l'hypothèse de la rationalité parfaite, qui ne se conçoit que dans un environnement certain avec une information parfaite, est rarement avérée dans la pratique. Dès lors, deux éléments pourraient remettre en cause l'automatisme du lien entre stratégie et création de valeur. En premier lieu, l'actionnaire confie au dirigeant de l'entreprise le soin de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie de création de valeur. Il y a donc dans l'approche par la valeur établissement d'une relation d'agence (Caby et Hirigoyen, 2001). Or, dans le cadre d'un environnement incertain ou d'une imperfection de l'information, les actionnaires peuvent manquer de moyens de contrôle et d'incitation. Par ailleurs, hors de la rationalité parfaite, les intérêts du dirigeant peuvent être différents de ceux des actionnaires (enrichissement personnel à court terme ou prestige médiatique par exemple). In fine, le dirigeant peut être amené à adopter des comportements déviants en contradiction avec l'objectif de maximisation de la richesse actionnariale.

Il conviendra donc de nous interroger plus avant dans notre analyse empirique du lobbying des entreprises sur l'existence de relations d'agence et sur la nature de la rationalité des différents acteurs en présence.

#### **b. Les limites de l'influence de la stratégie sur l'environnement**

La remise en cause de l'hypothèse de la rationalité parfaite situe les limites du lien « stratégie/création de valeur » au sein de l'entreprise (ou du moins de ses proches parties prenantes comme les actionnaires et les salariés). Pourtant, il est également possible de considérer le rôle de l'environnement de l'entreprise dans un sens plus large. Nous avons relevé au Chapitre 1 qu'une partie du corpus de la théorie des organisations mettait en lumière le contrôle de l'environnement sur les entreprises. Pour les tenants de la dépendance des ressources et du néo-institutionnalisme, l'entreprise peut interagir avec son environnement :

les résultats des stratégies peuvent être modifiés. En revanche, l'écologie des populations nie tout volontarisme organisationnel : les stratégies sont sans effet.

Nous avons également souligné, dans ce même Chapitre 1, l'importance de l'environnement (et en particulier de « l'environnement hors marché » décrit par Baron, 1995) pour les stratégies de lobbying. En effet, les actions politiques des entreprises n'existent que par, et pour, la prise en compte d'un environnement déterminé en partie par la décision publique. Dès lors, on pourra s'interroger plus avant dans notre analyse empirique sur la nature de l'environnement du lobbying (pays étudiés par exemple) et sur son influence sur les résultats des actions politiques des entreprises : la création de valeur en est-elle différente ?

---

## **2. Un protocole de recherche original**

La revue de la littérature que nous avons menée, sur le concept général de lobbying, sur l'évaluation des actions politiques des entreprises mais également sur l'approche de la performance par la valeur, nous permet désormais de concevoir de manière précise le programme de recherche de cette thèse. Après une description globale du protocole d'exploration envisagé nous nous attacherons en particulier à décrire le terrain choisi, la France et la Grande-Bretagne afin d'en souligner les spécificités.

### **2.1. Un protocole d'exploration en deux temps pour répondre à des objectifs de recherche pluriels**

La définition du sujet comme de méthodologie de recherche répond à un certain nombre d'objectifs généraux. La mise en œuvre de la recherche en découle.

#### **2.1.1 Les objectifs généraux de la recherche**

Notre réflexion concerne bien évidemment le thème de recherche retenu mais également la démarche méthodologique envisagée. Ces deux points doivent être impérativement en cohérence et, dans la mesure du possible, novateurs au regard des travaux universitaires menés dans le domaine du lobbying.

##### **a. Un sujet susceptible d'apporter des compléments à la littérature**

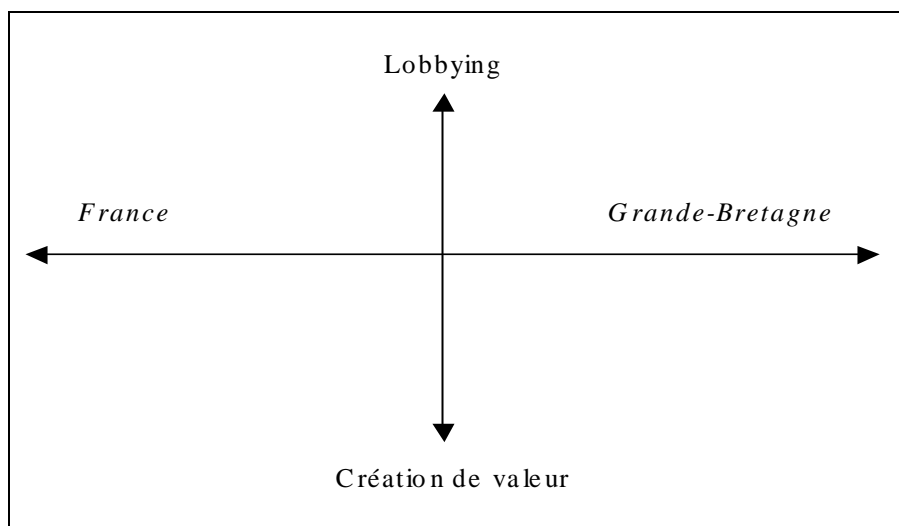
Une grande partie des recherches sur le lobbying appartiennent au corpus de la stratégie. Si l'on en croit Mintzberg (1978), « *la stratégie offre un cadre d'analyse des ressources et capacités à développer pour modifier à son profit les conditions de la concurrence et améliorer les performances de la firme* ». Or, si les praticiens ne tarissent pas de conseils en

la matière<sup>1</sup>, la littérature universitaire (analysée au Chapitre 2) est plus réduite. En particulier, elle n'intègre pas les évolutions récentes de l'approche par la valeur (décrites au Chapitre 3). C'est pourquoi, il nous semble pertinent de focaliser notre attention sur l'évaluation des stratégies politiques des entreprises en terme de création de valeur.

Par ailleurs, la théorie des organisations prend en compte la notion de lobbying dès lors qu'elle reconnaît l'influence de l'environnement sur l'entreprise (Pfeffer et Slancik, 1978 ; Di Maggio et Powell, 1983 ; Hannan et Freeman, 1977). Il pourrait donc s'avérer intéressant de considérer des environnements de lobbying différents, par exemple en étudiant de manière parallèle la situation de plusieurs pays. Nous n'avons pas rencontré en gestion de problématique allant dans ce sens. En outre, la majorité des travaux concernent les Etats-Unis en dépit d'une actualité européenne sans précédent. Nous envisagerons donc de concentrer notre recherche sur des pays européens. Dans une optique comparative, il nous faut choisir des environnements distincts. Le cas des entreprises françaises et des entreprises anglaises nous paraît répondre à cette exigence<sup>2</sup>.

En résumé, deux axes se dessinent pour notre réflexion : un axe vertical, de l'action politique à la création de valeur (avec un retour possible sur la stratégie de lobbying), et un axe horizontal, pour une comparaison des situations françaises et anglaises.

**Figure 6.**  
**Les deux axes de la réflexion**



---

<sup>1</sup> Nous avons relevé une bibliographie conséquente en introduction.

<sup>2</sup> Nous y reviendrons de manière plus détaillée dans la fin de ce chapitre.

### **b. Une méthode qui s'appuie sur une démarche quantitative**

De manière générale, le thème du lobbying est essentiellement abordé sur le plan qualitatif, par des études de cas. Ainsi, en France, l'intérêt croissant des universitaires pour l'action politique des entreprises se concrétise en 1998 par la parution d'un numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* exclusivement consacré au sujet.<sup>1</sup> Il donne la parole à des chercheurs qui s'intéressent effectivement à l'environnement politique du lobbying (les problématiques réglementaires de nature scientifique, Bensédrine, 1998 ; une situation de monopole pour un nouvel entrant, Bloch, 1998) ou à certains aspects de sa mise en œuvre (l'émergence d'une fonction affaires publiques dans les entreprises, Attarça, 1998 ; le choix d'une stratégie de suiveur ou de leader, Demil, 1998 ; le discours du lobbyiste, Dubot, 1998). Les conclusions de ces cinq articles reposent sur des études de cas.

Plus précisément, la question de l'évaluation des actions politiques des entreprises est rarement l'objet d'une approche quantitative. Un faible nombre d'études ont toutefois été réalisées dans ce sens aux Etats-Unis, peut-être en raison de la taille du marché et de la disponibilité des données (Hall et Wayman, 1990 ; Wright, 1990 ; Romer et Snyder, 1994 ; Levitt, 1995). Elles envisagent uniquement une vision restreinte de la performance du lobbying, à savoir son aptitude à influencer la décision publique et ont également recours à des méthodes qualitatives (questionnaires, interviews). La majorité des recherches sur l'évaluation des actions politiques des entreprises sont menées sous la forme d'études qualitatives (McGrath, 1976 ; BU-PRAG, 1981 ; Sonnenfeld, 1982 ; Andrews, 1987 ; Marcus et Iron, 1993 ; Bradt, 1993 ; Fleisher, 1993 ; Rustrom et Redmond, 1997 ) voire uniquement de raisonnements théoriques (Keim et Zeithaml, 1986 ; Baye, Kovenock, de Vries, 1993 ; Keim et Baysinger, 1993). C'est en particulier le cas des travaux qui considèrent une vision plus large de la performance du lobbying.

Une démarche quantitative, qui plus est en Europe, apporterait donc un point de vue complémentaire à la littérature universitaire sur l'évaluation des actions politiques des entreprises. Par ailleurs, et c'est le point le plus important, cette approche est en parfaite cohérence avec l'évaluation en terme de création de valeur que nous avons retenue précédemment. En effet, la création de valeur s'estime par des modèles, de manière plus fiable que pour des indicateurs comptables et plus opérationnelle que pour la performance sociale. Notons cependant dès à présent que le choix d'une méthode de nature quantitative soulève le problème de la disponibilité d'un volume important de données sur le lobbying des entreprises françaises et anglaises. In fine, cette approche ne se veut pas exclusive. Nous nous

---

<sup>1</sup> « Du lobbying aux stratégies politiques des entreprises », *Revue Française des Gestion*, Juillet-Août 1998.



réservons par exemple la possibilité de suivre de manière plus détaillée un nombre restreint de cas d'actions politiques au sein de notre échantillon.

### **2.1.2 La mise en œuvre concrète de la recherche**

Notre programme exploratoire découlera de la problématique de la recherche. Cette dernière émerge des trois premiers chapitres l'étude sous la forme d'une question centrale et d'hypothèses sous jacentes.

#### **a. La question centrale de recherche et les hypothèses sous jacentes**

En définitive, une question centrale de recherche semble émerger.

Quelle est l'influence des stratégies de lobbying des entreprises sur leur création de valeur?
--

Cette interrogation repose en réalité sur des hypothèses qui ressortent naturellement de la réflexion menée précédemment mais qui n'ont pas encore été formulées de manière explicite.

En premier lieu, nous inscrivons notre étude du lobbying dans un cadre théorique qui induit deux présupposés. D'une part, suivant l'analyse stratégique classique, l'action politique des entreprises serait une stratégie susceptible de générer un avantage concurrentiel. Or, si l'on en revient à Porter (1986) il existe un nombre limité de stratégies (par les coûts, par la différenciation ou mixte). Ce constat général pourrait bien s'appliquer aux actions politiques des entreprises : il existerait différents types de stratégies de lobbying. D'autre part, pour la théorie des organisations, le lobbying traduit l'ouverture de l'entreprise sur son environnement. En particulier, l'environnement propre à chaque pays pourrait influencer les stratégies politiques des entreprises.

En second lieu, l'évaluation par la création de valeur suppose l'existence d'un lien entre les stratégies des entreprises et leur création de valeur, en particulier par le levier de l'avantage concurrentiel (Rappaport, 1986). Suivant ce modèle, les actions politiques des entreprises seraient donc susceptibles d'influencer la création de valeur des entreprises lobbyistes. Pourtant, cette approche connaît des limites. Entre autres, elle repose sur une parfaite rationalité des acteurs et sur la prééminence de l'entreprise sur son environnement. On peut imaginer que ce cadre théorique soit remis en cause dans certaines situations de lobbying. Dès lors, toutes les stratégies d'action politique n'auraient pas les mêmes résultats en termes de création de valeur.

Il est dès à présent possible de formuler ces quatre hypothèses de recherche. Il ne s'agit en réalité à ce stade de notre étude que de postulats, complétant la question centrale et qu'il conviendra de tester sur le plan empirique.

**Hypothèse 1.a :** Il existe différents types de stratégies de lobbying des entreprises.

**Hypothèse 1.b :** Les stratégies de lobbying sont susceptibles de différer entre les pays d'origine des entreprises lobbyistes.

**Hypothèse 2.a :** Les actions politiques sont susceptibles d'influencer la création de valeur des entreprises lobbyistes.

**Hypothèse 2.b :** La création de valeur diffère suivant les stratégies d'action politique des entreprises.

#### **b. Une étude de terrain en deux temps : quelles actions pour quels résultats ?**

Les objectifs novateurs développés précédemment appellent deux nécessités : le phénomène doit être décrit (puisque nous avons choisi un sujet peu exploré) puis évalué (dans la mesure où nous avons souhaité mettre en œuvre une méthodologie quantitative). Par ailleurs, chaque étape de l'exploration empirique doit nous permettre de valider ou d'infirmer une partie des hypothèses de recherche.

##### *Décrire les stratégies de lobbying des entreprises françaises et anglaises*

Dans un premier temps il va nous falloir rechercher des informations concernant les stratégies d'action politiques menées par les entreprises françaises et anglaises sur les dernières années. Notre démarche quantitative n'est pas compatible avec une approche interne à l'entreprise (entretiens, questionnaires, documents d'entreprise) coûteuse en temps. En outre, la confidentialité du sujet pour les lobbyistes pourrait induire un certain nombre de biais. Pourtant, il n'existe pas de base de données externe regroupant les actions politiques menées par les entreprises françaises et anglaises. Il nous appartient donc de la construire, en utilisant une source importante de données primaires, externe aux lobbyistes et présente de manière comparable en France et en Grande-Bretagne. La presse nous semble répondre à l'ensemble de ces critères. Cette méthode de recueil peut paraître surprenante dans un premier temps et nous y reviendrons. Notons cependant dès à présent qu'elle n'est pas totalement théorique puisque nous avons souligné au début de l'introduction la forte médiatisation des

stratégies politiques d'entreprises. Les professionnels eux-mêmes reconnaissent aujourd'hui l'importance des échos de leurs actions dans la presse (*Voix de fait*, 2001<sup>1</sup>).

Ensuite, nous souhaitons décrire de manière systématique les stratégies politiques des entreprises françaises et anglaises relevées dans la presse afin de tester les deux premières hypothèses (« il existe différents types de stratégies de lobbying des entreprises » ; « les stratégies de lobbying sont susceptibles de différer entre les pays d'origine des entreprises lobbyistes »). A cet effet, la constitution de la base de données doit reposer sur une grille de lecture des actions politiques, aisément transposable et aussi complète que possible, qu'il nous faudra rechercher (ou créer si elle n'existe pas). La description de l'échantillon peut être affinée par les techniques statistiques de l'analyse de données. En particulier, nous nous interrogeons sur la variété des stratégies de lobbying. Dans cette perspective, l'utilisation d'une analyse factorielle nous permettrait de mettre en évidence les dimensions essentielles à la compréhension du phénomène. Nous pourrions compléter cette première image par une classification destinée à rechercher d'éventuels groupes comportementaux parmi les entreprises lobbyistes.

#### *Evaluer leurs résultats en terme de création de valeur pour l'entreprise lobbyiste*

La description des actions de lobbying des entreprises françaises et anglaises est une étape nécessaire mais qui n'est que le préalable de l'exploration centrale de notre recherche : évaluer ces actions en termes de création de valeur.

Pour cela, il nous faut tout d'abord choisir l'indicateur de la valeur de l'entreprise qui sera étudié. Nous avons évoqué dans la partie précédente l'existence d'un certain nombre de modèles opérationnels de mesure de la création de valeur. Dans leur ensemble ils prennent en compte des données comptables de l'entreprise qui sont utilisées seules (free cash flows ou EVA) ou en relation avec des données boursières (VEX ou MVA). En conséquence, l'utilisation de ces modèles de l'approche par la valeur impliquerait une périodicité de l'étude en cohérence avec celle de la comptabilité (de l'ordre de plusieurs mois voire de plusieurs années). Or, il nous semble que sur le moyen et long terme il devient très difficile d'isoler les effets de la seule action politique sur la performance de l'entreprise parmi le grand nombre d'autres décisions stratégiques. Par ailleurs, si l'on admet au moins l'hypothèse de la semi-efficience des marchés, le cours de bourse est sensé refléter l'ensemble des informations officielles sur l'entreprise. De par la loi de l'offre et de la demande des titres, l'évolution de cette valeur de marché nous renseigne sur les perspectives de performance attendues pour l'entreprise par les acteurs financiers. In fine, on peut donc considérer que le rendement boursier d'une entreprise (taux de croissance de son cours) donne une approximation de sa

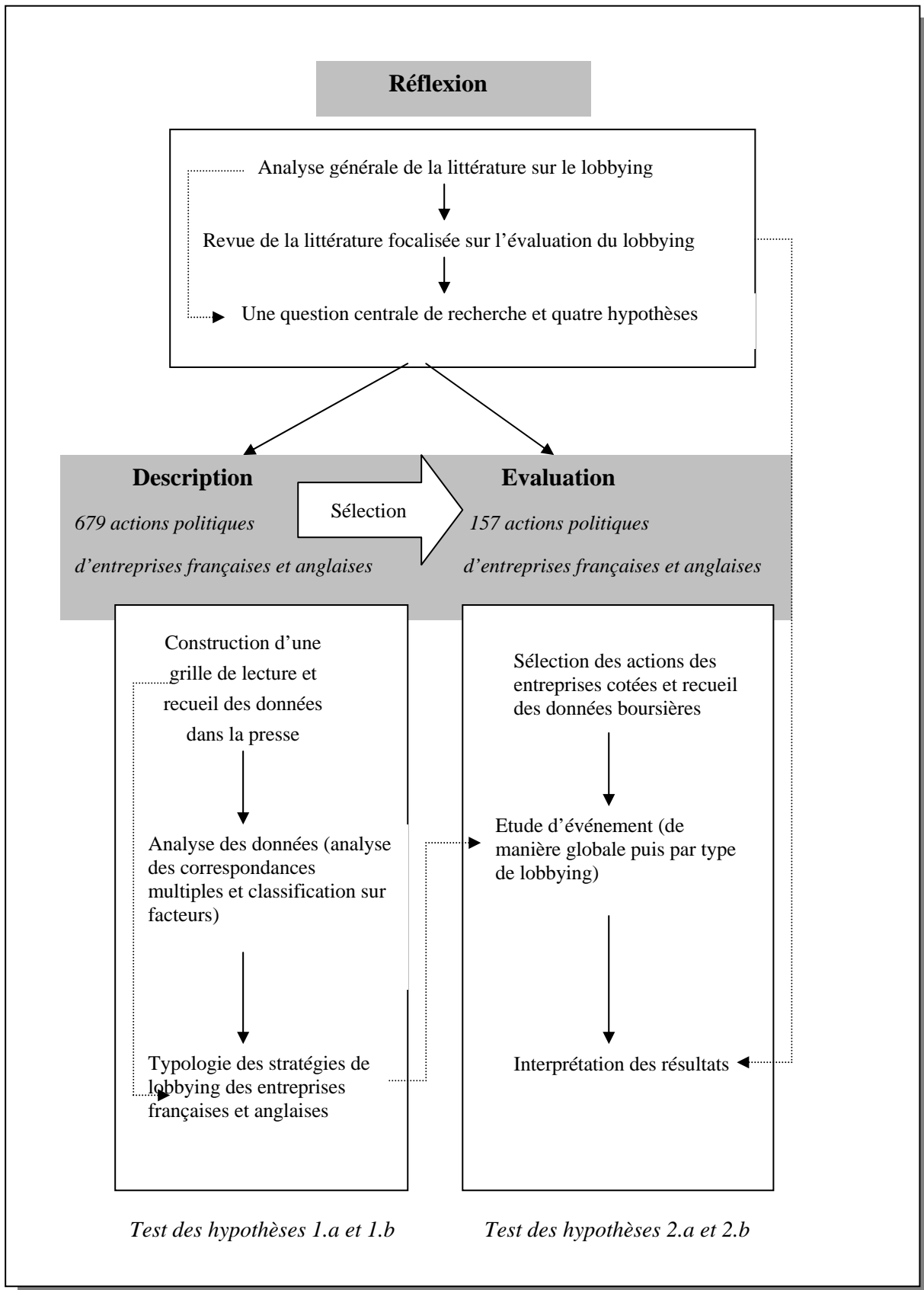
---

<sup>1</sup> « Le lobbying et la presse, un nouvel Eldorado ?, *Voix de faits* (trimestriel des praticiens du conseil en lobbying), mars 2001, pp. 3-4.

valeur. L'utilisation de ce rendement est cohérente avec notre objet d'étude, le lobbying, puisque l'évolution boursière peut être calculée quotidiennement.

Le recours au rendement boursier comme indicateur de création de valeur est également cohérent avec notre sujet d'étude (l'influence des stratégies de lobbying des entreprises sur leur création de valeur). En effet, il est la donnée centrale d'une technique quantitative d'origine financière destinée à mesurer la création de valeur liée à tout changement brutal survenant à l'entreprise : la méthode des études d'événement. On peut considérer, et nous y reviendrons de manière plus détaillée dans la suite de notre étude, qu'une action politique constitue un événement pour une entreprise. De manière générale, la méthode des études d'événement consiste à mesurer l'écart existant entre le rendement réel de l'actif étudié et un rendement théorique déterminé à l'aide de différents modèles. Il nous faudra donc relever, pour les entreprises cotées de notre échantillon initial les différentes données boursières nécessaires. Une étude d'événement globale nous permettra de tester la troisième hypothèse (« les actions politiques sont susceptibles d'influencer la création de valeur des entreprises lobbyistes »). La quatrième hypothèse (« la création de valeur diffère suivant les stratégies d'action politique des entreprises ») appelle une étude plus détaillée, en fonction des différentes stratégies de lobbying éventuellement identifiées à l'étape précédente de notre protocole d'exploration empirique.

**Figure 7.**  
**Le protocole général de recherche**



## **2.2. Un terrain peu exploité : la France et la Grande-Bretagne**

En référence au cadre théorique développé au Chapitre 1, nous souhaitons, entre autres, étudier l'influence potentielle de l'environnement extérieur sur les stratégies d'action politique des entreprises. Pour cela, nous allons orienter notre recherche sur deux pays européens présentant des situations différentes au regard l'environnement en général et de la situation du lobbying en particulier. Nous avons choisi deux pays importants (en termes économiques) qui répondent à ce critère de différenciation : la France et la Grande-Bretagne<sup>1</sup>. Il nous paraît essentiel de consacrer quelques pages à la description de ce terrain encore peu exploré afin de mieux comprendre par la suite les résultats de notre exploration empirique.

### **2.2.1 L'environnement général**

La description générale des pays étudiés passe bien entendu par l'évocation des institutions en raison de la nature politique du lobbying. Elle nécessite aussi l'évocation de la situation économique de la France et de la Grande-Bretagne qui est susceptible d'influencer toute stratégie d'entreprise.

#### **a. L'environnement institutionnel et politique**

Des différences peuvent être soulignées tant au niveau des institutions et du fonctionnement du régime, que de la vie politique ou des structures administratives.

##### *La France : un régime semi-présidentiel de tradition centralisatrice*

La Constitution du 3 juin 1958 établit en France la cinquième République caractérisée par un mode de fonctionnement dit « semi-présidentiel ». En effet, l'exécutif est formé du président, élu pour sept ans au suffrage universel<sup>2</sup> et du Premier ministre qui est responsable devant l'Assemblée Nationale. Le pouvoir législatif est constitué de l'Assemblée nationale (577 membres élus pour cinq ans au suffrage universel) et du Sénat (317 membres élus pour neuf ans au suffrage universel indirect et renouvelables par tiers tous les trois ans).

Le mode de scrutin français diffère entre les élections et mélange mode majoritaire et proportionnel. La vie politique française est dominée par le multipartisme. En 2000, une situation politique originale, la cohabitation, mettait en présence un Président de la République de droite (Jacques Chirac) et un Premier ministre de gauche (Lionel Jospin).

---

<sup>1</sup> Notons dès à présent que les faits et chiffres consignés dans cette partie concernent en fait le Royaume-Uni (seul pays répertorié) qui englobe la Grande-Bretagne et l'Irlande du Nord même si dans la suite de notre exposé nous évoquons la Grande-Bretagne par souci de symétrie avec notre étude empirique qui exclu l'Irlande du Nord.

<sup>2</sup> Nous présentons ici la situation au moment de l'étude, la durée du mandat présidentiel a été réduite depuis à cinq ans, ce qui est susceptible de modifier le fonctionnement du régime...

Notons finalement l'existence d'une tradition de centralisation administrative issue du jacobinisme et qui perdure malgré les lois de décentralisation de 1992. Cette centralisation est à tempérer toutefois par le grand nombre de niveaux territoriaux infra national existant (communes, départements, régions) qui nuit au contrôle de l'Etat sur ses collectivités locales (Mény et Surel, 2001).

### *La Grande-Bretagne : un régime parlementaire de tradition décentralisée*

Il n'existe pas de constitution écrite en Grande-Bretagne. Les institutions de cette monarchie constitutionnelle en font un parangon du régime parlementaire. Ainsi, le gouvernement de sa Majesté gouverne en son nom. Il est dirigé par le Premier ministre issu de la majorité parlementaire et responsable devant les députés. Le pouvoir législatif est dominé par la Chambre des communes (659 membres, élus au suffrage universel pour cinq ans). Existe également une Chambre des lords (1193 membres dont 25 religieux et 1168 pairs du royaume dont certains ont été nommés à vie).

En partie à cause d'un mode de scrutin uniquement majoritaire, la vie politique anglaise est entièrement dominée par le bipartisme faisant alterner le parti conservateur et le parti travailliste. En 2000, le Premier ministre est Tony Blair, un travailliste.

Contrairement à la France, la Grande-Bretagne est un territoire de tradition décentralisée qui laisse une place au « local government ». On en voudra pour preuve l'existence, au côté de l'anglais, de langues régionales officielles (le gallois, le scots, le gaelique et le manxois). Le pays a récemment évolué vers un système quasi-fédéral depuis l'adoption d'une large « dévolution » au profit d'assemblées élues en Ecosse ou au Pays de Galles à l'initiative du gouvernement travailliste arrivé au pouvoir en 1997. A l'occasion de cette réforme du régime politique britannique, le parlement a en effet transféré de nombreuses compétences (sauf en matière internationale et pour ce qui relève de la sécurité sociale ou de la politique économique). Un exécutif comparable à un gouvernement a vu le jour en Ecosse et au pays de Galles. Cependant, contrairement au cas français, le gouvernement anglais peut exercer un pilotage et un contrôle minutieux des autorités locales en raison de leur petit nombre.

## **b. L'environnement économique**

### *Une « économie politique » propre à chaque pays*

Schmidt (1993) note « la fin de l'exception française en matière d'économie » depuis le milieu des années 1980. Pourtant, il est indéniable que le système économique français porte encore les traces des nationalisations de l'après guerre. Certes il y a eu déréglementation, décloisonnement des marchés financiers et privatisations. Néanmoins, de grandes entreprises (EDF, Renault, France Télécom...) sont encore en partie ou entièrement détenues par l'Etat. En outre, un lien traditionnel entre l'Etat et la majorité des grandes entreprises françaises perdure. Par exemple, Carminatti-Marchand et Paquerot (2001) ont démontré que plus de la

moitié des PDG des grandes entreprises françaises étaient diplômés de l'Ecole Polytechnique (« l'X ») ou de l'Ecole Nationale d'Administration (l'ENA) (23 % pour l'ENA et 27 % pour l'X).

A l'opposé, les entreprises anglaises ne sont pas confrontées à l'omniprésence de l'Etat dans l'économie. De fait, l'arrivée au pouvoir de M. Thatcher en 1979 constitue une profonde rupture politique et économique pour la Grande-Bretagne. Inspirée par la philosophie libérale, elle met en œuvre dès 1979 un vaste programme de privatisations, abolit le contrôle des changes vieux de quarante ans et parachève ce mouvement par la déréglementation boursière de 1986 connue sous le nom de « Big Bang ». Cependant, comme le signale Hall (1986), les politiques économiques anglaises de l'après guerre cherchent plus à créer un environnement favorable aux facteurs de production qu'à les orienter dans un sens particulier.

Hall (1986) illustre cette différence d'implication de l'Etat dans la vie économique entre la France et la Grande-Bretagne par une étude de Hart (1985) portant sur l'implication des différents acteurs dans les restructurations industrielles de 1962 à 1985 dont les conclusions sont résumées dans le tableau infra. Dès les années 1960, l'Etat joue un rôle moins important en Grande-Bretagne. Il est suppléé par le système financier, mais surtout par les syndicats.

**Tableau 14.**  
**Pourcentage de restructurations industrielles dans lesquelles chaque acteur économique joue un rôle majeur**

	France	Grande-Bretagne
<b>Les institutions bancaires</b>	23	30
<b>Les syndicats</b>	23	40
<b>Des représentants de l'Etat</b>	77	60

Source : Hart (1985)<sup>1</sup>

*Des menaces et des opportunités différentes liées à la conjoncture économique de la période considérée (1995-2000)*

De manière générale, de 1995 à 2000, la croissance des deux pays est relativement similaire avec une légère avance pour la Grande-Bretagne en début de période. L'année 2000 est de fait caractérisée par une convergence du taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) entre les pays de l'Union Européenne. Au regard de ce critère, les deux pays connaissent une conjoncture économique prospère.

Cependant, trois aspects de l'économie diffèrent entre la France et la Grande-Bretagne.

1. Le dilemme « inflation/chômage » est arbitré en faveur de l'inflation en France et en faveur du chômage en Grande-Bretagne. Ce pays est entré plus tôt

---

<sup>1</sup> HART J., « Crisis management and the institutionalization of corporatist bargain mechanism », *Paper presented at the conference of Europeanists*, Washington, 19 October 1985.



en phase d'expansion et a donc enregistré une baisse plus importante du chômage.

2. La Grande-Bretagne (par ailleurs non candidate au passage à l'euro) mène une politique budgétaire visant l'assainissement des comptes publics plus restrictive que celle de la France.
3. En revanche, le solde commercial de la France est excédentaire ce qui semblerait indiquer une meilleure compétitivité des entreprises françaises liée en partie à la force excessive de la livre sterling.

Nous verrons par la suite que ces différences sont susceptibles d'influencer l'action politiques des entreprises, acteurs de leur économie nationale.

### **2.2.2 La situation particulière du lobbying**

Nous reprendrons ici la distinction effectuée par Hall et Soskice (2002) entre le « *rôle des institutions et des organisations* » (l'environnement formel) et le « *rôle de la culture, des habitudes et de l'histoire* » (l'environnement informel).

#### **a. La nature de la réglementation en matière de lobbying**

Sur la base de documents de travail établis par la direction générale des études des Communautés Européennes<sup>1</sup>, nous avons pu établir une synthèse concernant la réglementation et les pratiques du lobbying au sein des différents parlements nationaux. Cette synthèse distingue les groupes d'intérêt des intergroupes parlementaires intervenant au sein des parlements nationaux.

De manière générale, dans la plupart des parlements nationaux des pays européens, il n'existe pas de réglementation ou de dispositions spécifiques régissant l'activité des groupes d'intérêt ou de leurs représentants. Plusieurs parlements nationaux appliquent un système analogue à celui du Parlement européen en délivrant des cartes d'accès ou des laissez-passer d'une durée variable, en fonction des demandes des membres ou des groupes politiques. Dans la plupart des parlements nationaux, les commissions peuvent entendre l'avis des personnes ou d'organismes extra-parlementaires, notamment dans le cadre d'auditions publiques. La France correspond à ce modèle alors que la Grande-Bretagne représente une exception puisque le Parlement y reconnaît de fait les groupes d'intérêt (tout comme en Allemagne ou au Danemark).

---

<sup>1</sup> et sur le modèle de la revue *Pouvoirs* (1996)

En outre, dans la majorité des parlements des Etats membres, il n'existe pas de réglementation concernant les intergroupes parlementaires, ces entités sont même inconnues dans certaines chambres. Dans la pratique, des intergroupes se constituent de façon occasionnelle et informelle au sein de plusieurs parlements nationaux. Les chambres leur accordent parfois certaines facilités, dont la mise à disposition de salles de réunion. En France, les règlements de l'Assemblée Nationale et du Sénat interdisent la constitution de groupes défendant des intérêts particuliers, locaux ou professionnels. En revanche en Grande-Bretagne, il existe de nombreux intergroupes parlementaires, groupes parlementaires et groupements analogues dont l'adhésion est ouverte aux membres de l'une ou l'autre chambre originaires de plusieurs partis.

**Tableau 15.**  
**La réglementation du lobbying au sein des parlements nationaux**

FRANCE		
	<i>Assemblée nationale</i>	<i>Sénat</i>
<i>Groupes d'intérêt lobbyistes</i>	<p>Pas de réglementation, ni code de déontologie.</p> <p>Une vingtaine de personnes, chargées des relations publiques de grandes entreprises, ont accès au « Salon de la Paix ». Cependant, beaucoup d'autres personnes ont accès à certains locaux, de manière permanente ou non, à la demande des députés. Elles peuvent ainsi faire connaître le point de vue de grandes entreprises, syndicats et organismes professionnels.</p>	<p>Aucun enregistrement, ni code conduite.</p> <p>Toute demande doit être adressée à la Présidence du Sénat. Une réponse favorable autorise, outre l'accès général au Palais, l'accès aux couloirs de la Salle des Séances, lorsqu'il s'agit de la représentation d'un groupe professionnel jugé important et représentatif. Une demande peut également être adressée à la Questure qui délivre alors une carte d'accès à certaines salles, l'accès de la Salle des Séances étant exclu. (Une vingtaine de cartes délivrées chaque année par le service de la Questure et une dizaine d'autorisations délivrées par le service du Secrétariat général de la présidence).</p>
<i>Intergroupes parlementaires</i>	<p>Le règlement (art. 23) interdit la constitution de groupes de défense d'intérêts particuliers, locaux ou professionnels, permanents ou non. Il existe cependant 81 « groupes d'études » ouverts aux députés appartenant à tous les groupes politiques. Selon les règles, ils peuvent disposer d'un fonctionnaire pour le secrétariat, utiliser salles de réunions et moyens de reprographie. Ils ne bénéficient d'aucun crédit de fonctionnement</p>	<p>Le Bureau autorise la création de « groupes d'études » ou « groupes de travaux » (arrêté du Bureau du Sénat n° 84-63 du 20 juin 1984). Les premiers réunissent des sénateurs de différentes commissions permanentes. Les seconds sont composés de sénateurs d'une même commission. La constitution des groupes d'études (équivalents des intergroupes du PE) dépend d'une décision du Bureau. Le secrétariat est assuré par un fonctionnaire du Sénat. L'adhésion implique généralement le paiement d'une cotisation fixée par la Questure et retenue sur les indemnités des sénateurs.</p>

	<i>Chambre des Communes</i>	<i>Chambre des Lords</i>
<i>Groupes d'intérêt lobbyistes</i>	<p>Aucune liste publique.</p> <p>La commission spéciale chargée de l'examen des intérêts des membres de la Chambre a demandé (session parlementaire 1990-1991) la création d'un registre des groupes de pression et d'un code de déontologie. Toutefois, le débat sur ce rapport n'a été sanctionné par aucun vote. Créée en 1994, une commission chargée des normes en matière de vie publique examine actuellement les pratiques des groupes de pression parlementaires ainsi qu'un large éventail de problèmes d'éthique. Depuis 1985, il existe par ailleurs à la Chambre des fichiers concernant les journalistes, tous les intergroupes parlementaires, les groupements officiels ainsi que les secrétariats des députés. En 1994, deux associations distinctes de lobbyistes parlementaires ont instauré des codes déontologiques optionnels, visant à réglementer leurs activités, et des registres optionnels à l'intention des lobbyistes professionnels.</p>	<p>Aucun registre.</p> <p>D'une manière générale, la Chambre n'est accessible qu'aux seuls membres et non aux lobbyistes, bien qu'il soit loisible à tout membre de parrainer en personne des réunions de lobbyistes au sein de la Chambre.</p>
<i>Intergroupes parlementaires</i>	<p>Cf. ci-dessus.</p> <p>La Chambre compte de nombreux intergroupes thématiques officiels. Une résolution adoptée le 9 novembre 1988 par la commission spéciale de la Chambre précise l'utilisation du titre « intergroupe parlementaire ». Les intergroupes parlementaires sont tenus de déclarer les noms des responsables du groupe, à l'origine, et le volume de tous les avantages (financiers ou en nature) dont ils pourraient bénéficier.</p>	<p>Aucune réglementation spécifique, bien que la réglementation de la Chambre des Communes concernant les intergroupes s'applique aux groupes comptant des Lords.</p>

Source : *Pouvoirs*, n°79, 1996

## **b. La légitimité du lobbying**

Contrairement à la Grande-Bretagne, la France n'est pas des pays de tradition lobbyiste.

### *Le « trafic d'influence »<sup>1</sup> en France*

Jean-Jacques Rousseau dans son *Contrat Social*<sup>2</sup> condamne tout groupe intermédiaire, écrivant par exemple : « *il importe donc pour avoir bien l'énoncé de la volonté générale qu'il n'y ait pas de société partielle dans l'état et que chaque citoyen n'opine que d'après lui* ». Cette théorie est partagée par la plupart des philosophes des lumières et se nourrit de l'observation des guildes et des corporations oppressives de l'Ancien Régime.

La loi Le Chapelier de 1791 interdisait l'activité des groupes de pression. Avec la loi sur la liberté syndicale de 1884, ces groupes se sont réorganisés sous forme de syndicats. Cependant, ces syndicats officiels agissent simplement comme représentants des intérêts collectifs des adhérents et ne constituent pas des lobbys. Apparaissent alors des organisations professionnelles (plus de 1500 en France) qui revendiquent pour un secteur particulier.

Finalement, le statut du lobbying s'est récemment développé en France. Le Picard, Adler et Bouvier (2000) en viennent à souligner dans leur dernier ouvrage que « *les années 70 et surtout les années 80 marquent le début d'une nouvelle ère pour les entreprises françaises. (...) Les lobbyistes, intermédiaires entre le monde économique et le monde institutionnel, qui entretiennent des relations complexes, voire conflictuelles, vont acquérir une forme de reconnaissance professionnelle.* » Une association des responsables « affaires publiques » au sein des entreprises se constitue en 1987, l'Association pour les relations avec les pouvoirs publics (ARPP). Les sociétés de conseil et de communication créent des départements spécialisés en lobbying qui se regroupent au sein de Syntec RP (la section relations publiques du principal syndicat professionnel des cabinets de conseil). Enfin, l'Association française des conseils en lobbying créée en 1991 regroupe des cabinets consacrés uniquement à l'action politique. (Nioche et Tarondeau, 1998).

Cependant, l'optimisme des professionnels<sup>3</sup> doit être tempéré. Ainsi, comme le souligne Farnel (1993), « *en France, le statut du lobbying est mal connu, peu développé et encore mal considéré. A la place de lobbying, on préfère parler de groupes de pression ou de réseaux d'influence* ».

### *Un élément de la décision publique en Grande-Bretagne*

La philosophie britannique en matière de lobbying est davantage dominée par l'idée de Bentham. L'Etat, pour définir l'intérêt public, doit prendre en compte au maximum les demandes de chaque groupe dans la société et cherche à les satisfaire équitablement après les avoir écoutées.

---

<sup>1</sup> Pour reprendre l'expression d'un ouvrage français consacré au lobbying : GIULLIANNI A., *Marchands d'influence*, Seuil, Paris, 1991.

<sup>2</sup> ROUSSEAU J.J., *Du Contrat Social*, Livre II, Chapitre 3, p. 95, Bordas, Paris, 1985.

<sup>3</sup> Les trois auteurs Le Picard, Adler et Bouvier, cités précédemment exercent au sein du cabinet de conseil en lobbying Communication et Institutions.

L'histoire britannique s'est concrétisée par une réglementation particulière à la Chambre des Communes des groupes d'intérêt lobbyistes (fichiers, codes déontologiques) et surtout par la constitution d'intergroupes parlementaires en la matière comme nous l'avons vu précédemment. *« Le lobbying est important en Grande-Bretagne, où le juge anglais estime impossible que dans un système bicaméraliste les deux assemblées et le souverain aient connu pleinement les travaux préparatoires d'un projet de loi. Or, c'est bien là une condition essentielle pour qu'un texte puisse acquérir force de loi. Ainsi, le juge anglais ne regardera pas les travaux préparatoires d'un projet de loi, lui refusant toute espèce de valeur du fait de l'impossibilité pour lui de cerner parfaitement les « intentions » du législateur. Or, les travaux préparatoires d'une loi permettent au juge d'y trouver l'élément de décision. »* (Farnel,1993).

Il existe aujourd'hui une quarantaine de petites sociétés de lobbying à Londres gérées par d'anciens députés ou journalistes. Parmi ces sociétés, cinq sont établies à Bruxelles. Les membres du Parlement pouvant être salariés de groupes économiques, ce statut offre de grandes possibilités aux lobbyistes. Selon la loi britannique, le député a une seule obligation de transparence au travers d'une « déclaration annuelle d'intérêts » : le député élu par le peuple doit pouvoir représenter les intérêts particuliers et y consacrer une partie de son temps. Le ministre britannique ne jouit pas de ce type de prérogatives car la durée limitée d'un mandat ministériel ne permet pas la représentation des dits intérêts.

### ***Bilan du Chapitre***

*Au terme de ce chapitre, nous avons validé l'approche de la performance des actions politiques des entreprises par la création de valeur.*

*Cela nous permet de définir la question de recherche centrale : quelle est l'influence des stratégies de lobbying des entreprises sur leur création de valeur ?*

*Il en découle un protocole exploratoire de nature quantitative élaboré en deux temps : décrire les actions politiques observées puis mesurer leur contribution à la création de valeur des entreprises. Nous avons choisi de mener ces travaux sur un terrain peu exploré, l'Europe et plus particulièrement les entreprises françaises et anglaises.*

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

### Un cadre théorique et un modèle d'analyse

Dans cette première partie, une revue de la littérature, générale dans un premier temps puis orientée sur l'évaluation du lobbying dans un second temps, nous a permis de définir une question de recherche.

Ainsi, nous avons constaté que l'activité politique des entreprises destinée à influencer la décision publique était un concept reconnu par l'analyse stratégique (recherche d'un avantage concurrentiel) mais aussi en théorie des organisation (réponse à un environnement contraignant). Cependant, les recherches consacrées à l'évaluation de ces activités politiques ne nous ont semblées satisfaisantes, ni sur le plan théorique (faiblesses de la définition de la performance du lobbying), ni sur le plan empirique (absence de démarche quantitative aboutie, en particulier en Europe).

Souhaitant apporter des compléments à cette littérature nous nous sommes interrogés sur une possible évolution du concept de la performance du lobbying dans le cadre de « l'approche par la valeur ». Nous avons finalement retenu cette démarche pour formuler notre question centrale de recherche (« quelle est l'influence des stratégies de lobbying des entreprises sur leur création de valeur ? »). Plus précisément, nous avons émis quatre hypothèses formulées dans un premier temps sous forme d'interrogations. Elles concernent à la fois la formulation des stratégies de lobbying (« il existe différents types de stratégies de lobbying des entreprises » ; « les stratégies de lobbying sont susceptibles de différer entre les pays d'origine des entreprises lobbyistes ») et leur résultat en termes de création de valeur (« les actions politiques sont susceptibles d'influencer la création de valeur des entreprises lobbyistes » ; « la création de valeur diffère suivant les stratégies d'action politique des entreprises »).

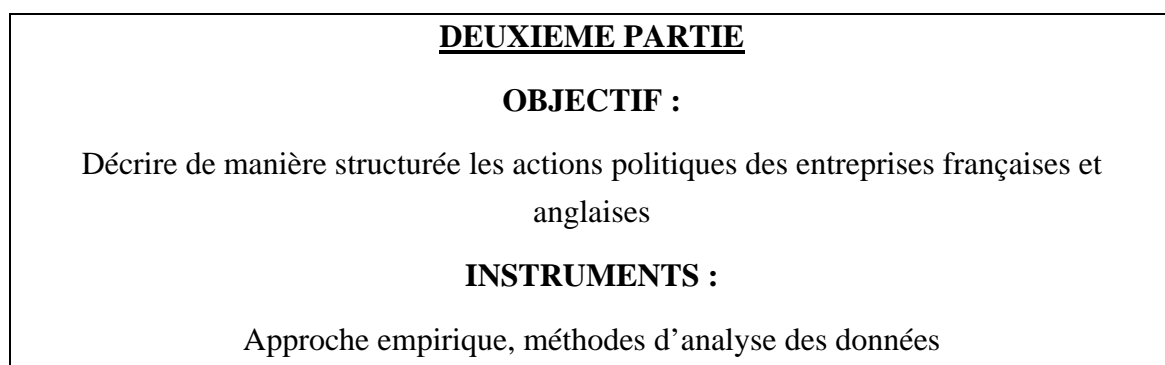
### Un protocole d'exploration empirique

Le protocole élaboré dans cette première partie est destiné à tester les quatre hypothèses de recherche en deux temps. Il a pour objectif final d'éclairer l'interrogation centrale sur l'influence du lobbying des entreprises en terme de création de valeur.

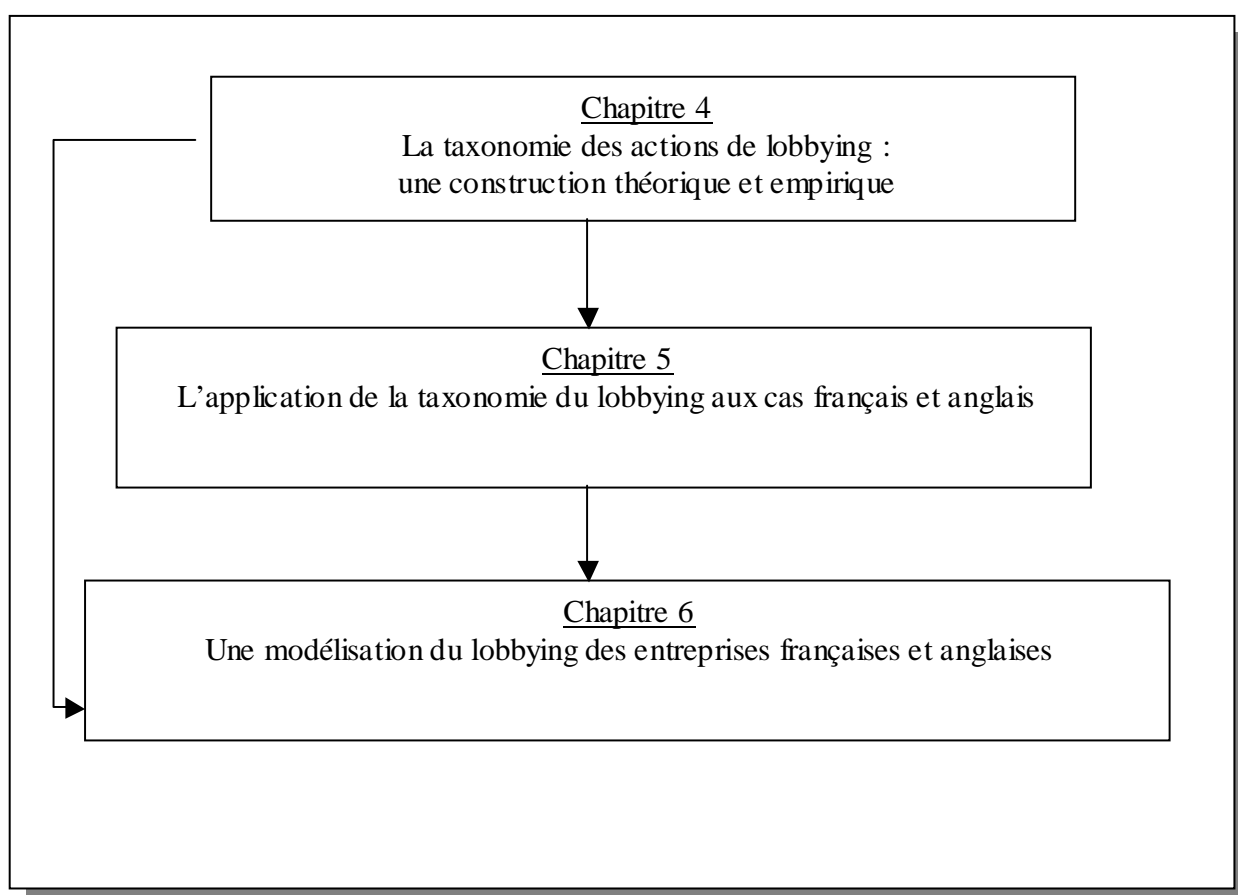
Dans la deuxième partie, nous définirons une taxonomie du lobbying afin d'analyser les actions politiques des entreprises françaises et anglaises. Différents types de lobbying émergent-ils concrètement de la pratique récente ? Observe-t-on une différence entre le cas français et le cas anglais ?

Dans la troisième partie, nous mesurerons avec une étude d'événement la création de valeur engendrée par les actions de lobbying. Ces résultats seront ensuite affinés en les rapportant aux conclusions de la deuxième partie.

## **DEUXIEME PARTIE : UN MODELE DE L'ACTION POLITIQUE DES ENTREPRISES**



**Figure 8.**  
**Organisation de la deuxième partie**





## **Chapitre 4 LA TAXONOMIE DES ACTIONS DE LOBBYING : UNE CONSTRUCTION THEORIQUE ET EMPIRIQUE**

### **Encadré 11. Plan du Chapitre 4**

#### **1. Préambule sur les typologies appliquées au lobbying**

##### 1.1. Définition et utilisation

##### 1.2. Critiques et précautions méthodologiques

#### **2. De la nécessité d'une nouvelle taxonomie**

##### 2.1. La description des facteurs contextuels du lobbying existe

- 2.1.1 Les menaces et les opportunités perçues pour le lobbying dans l'environnement
- 2.1.2 Les ressources disponibles pour l'action politique

##### 2.2. La description des actions de lobbying peut être complétée

- 2.2.1 Des taxonomies partielles de la stratégie de lobbying
- 2.2.2 Des taxonomies plus générales à développer

#### **3. Proposition d'une nouvelle taxonomie des actions politiques des entreprises**

##### 3.1. Généralités sur l'entreprise

- 3.1.1 La taille
- 3.1.2 La forme juridique
- 3.1.3 Le secteur d'activité
- 3.1.4 La cotation en bourse

##### 3.2. La politique générale de l'entreprise en matière de lobbying

- 3.2.1 L'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics
- 3.2.2 La fréquence des relations avec les pouvoirs publics

##### 3.3. L'action de lobbying en particulier

- 3.3.1 La cause du lobbying
- 3.3.2 L'auteur du lobbying
- 3.3.3 La cible du lobbying
- 3.3.4 La conduite du lobbying

##### 3.4. Synthèse de la taxonomie du lobbying retenue

### ***Présentation du chapitre***

*Ce chapitre a pour objectif de déterminer une grille d'analyse des actions de lobbying.*

*Une telle taxonomie est nécessaire à la description du lobbying des entreprises françaises et anglaises qui est l'objet de la deuxième partie de la thèse (1).*

*Dans un premier temps, les typologies concernant l'action politique des entreprises sont analysées (2).*

*Dans un second temps, cette littérature est utilisée pour la construction de notre propre taxonomie qui se veut aussi complète que possible (3).*

---

## **1. Préambule sur les typologies appliquées au lobbying**

Selon Desreumaux (1998), « aucune discipline scientifique ne peut se développer sans une classification générale des phénomènes qu'elle prétend étudier ». Les typologies constituent un instrument transdisciplinaire couramment utilisé pour mettre en valeur l'existence de différentes classes au sein d'un même phénomène. En ce sens, elles sont particulièrement bien adaptées à notre objet d'étude et plus particulièrement aux deux premières hypothèses concernant les types de stratégie de lobbying. Pour un usage optimal des taxonomies il convient de ne pas négliger un certain nombre de précautions méthodologiques.

### **1.1. Définition et utilisation**

Fleishman et Mumford (1991) ont défini une classification comme « un ensemble de règles spécifiques, pour décrire les structures et les relations au sein d'un ensemble d'objets issus d'un domaine, qui permet à des éléments similaires de correspondre à un nombre limité de catégories ».

Certains auteurs (chez les sociologues) distinguent :

1. la taxonomie (lorsqu'il existe une population complète et que l'on classe les éléments les uns par rapport aux autres) permettant un raisonnement inductif ou déductif ;
2. la typologie (lorsque l'on met de l'ordre dans l'information dont on dispose) propre au raisonnement inductif ;
3. la catégorie (qui étudie une population en la classant par rapport à certaines données, par exemple le sexe) qui servirait uniquement des raisonnements déductifs.

Cependant, avec Donada et Mbengue (1999), nous conviendrons que « typologie », « taxinomie » et « classification » sont des termes synonymes mais employés dans des disciplines différentes.

Pour Evrard, Pras et Roux (2000), la typologie permet d'obtenir des individus décrits selon un ensemble de questions ou produits selon un ensemble d'attributs. L'intérêt majeur de cette approche est pour eux d'être fondée sur un ensemble multidimensionnel de critères. De manière générale, on peut dire que les classifications facilitent la description, la prédiction et la compréhension des objets auxquels elles sont appliquées.

Il existe plusieurs méthodes de typologie concernant : la mesure de proximité entre les objets (distance, similarité), le processus de constitution des groupes (méthodes hiérarchiques, méthodes non hiérarchiques), la description des groupes (tris, analyses discriminantes).

## **1.2. Critiques et précautions méthodologiques**

Les classifications font l'objet d'une polémique (Star, 1998).

En effet, si des anthropologues ou des documentalistes y voient l'occasion de dresser des cartographies améliorant la compréhension de leurs domaines, de nombreuses critiques sont adressées à la notion de typologie.

En particulier des sociologues soulignent que le choix des catégories reflète des choix politiques et les visions d'une forme bureaucratique de pouvoir. D'autres mettent en évidence la spécificité historique des schémas de classification. Olson (1998) par exemple examine les constructions idéologiques et les besoins présents de reconstruction de l'ancienne classification soviétique ou des classifications confucéennes puis maoïstes en Chine. Elle en déduit qu'elles reflètent les présupposés philosophiques et idéologiques de leurs époques, de leurs cultures et de leurs situations géographiques. De manière générale, Olson affirme que les classifications ont tendance à marginaliser des objets étudiés car :

1. elles ne sont pas construites de manière objective et vont avoir tendance à se focaliser sur certains individus plutôt que sur d'autres ;

2. elles sont des systèmes clos et ne peuvent être exhaustives.

En outre, certains chercheurs ont souligné la trop grande rigidité de certaines typologies qui ne s'adaptent pas suffisamment à l'évolution du savoir (Kwashnik, 1999).

Pour ne pas prêter le flan à ce genre de critiques, une typologie doit être effectuée avec un minimum de précautions méthodologiques.

Toute classification implique une réflexion préalable sur les relations attendues entre les caractères assignés à chaque catégorie et entre les catégories elles-mêmes. La validité interne de la construction sera fonction des relations mises en évidence dans la structure de la typologie. La validité externe repose, elle, sur la manière dont les différentes catégories sont reliées à des concepts théoriques qui n'avaient pas été envisagées au départ.

En outre, Fleishman et Mumford (1991) ont identifié quatre étapes de base indispensables à la construction d'une typologie :

1. la spécification du domaine des objets à classer,
2. la définition et la mesure des propriétés essentielles des objets appartenant à ce domaine,
3. la mise en évidence de la relative similarité de ces objets entre eux,
4. la spécification des règles de décision pour affirmer que des objets montrent suffisamment de similarités pour être placés dans la même catégorie.

Nous essayerons de respecter ces quatre étapes à l'instar de Law, Wong et Mobley (1998). La première étape a déjà été réalisée dans notre étude puisque nous avons précisément défini le lobbying des entreprises. La deuxième étape est le propos de ce chapitre : la détermination des différentes variables susceptibles de caractériser une action politique d'entreprise en se basant sur les typologies déjà existantes en la matière mais aussi sur de nouveaux apports. Les deux dernières étapes se dérouleront postérieurement à l'aide de méthodes statistiques d'analyse de données. En particulier nous utiliserons une analyse en composantes multiples sur un échantillon d'entreprises françaises et anglaises. Par la suite nous pourrions opérationnaliser la taxinomie obtenue puisque nous avons prévu d'effectuer une étude d'événement mettant en relation lobbying des entreprises et création de valeur. Cette étude pourrait être réalisée de manière segmentée en se référant aux catégories mises en évidence par l'analyse typologique.

## 2. De la nécessité d'une nouvelle taxonomie

Un certain nombre de travaux s'attachent, à répertorier les facteurs contextuels du lobbying avant de décrire l'action politique des entreprises en elle-même.

### 2.1. La description des facteurs contextuels du lobbying existe

Des facteurs ont été isolés dans la littérature pour expliquer l'existence de différentes stratégies de lobbying<sup>1</sup>. Ils se regroupent principalement autour de deux thèmes principaux : d'une part l'environnement de l'entreprise générateur d'opportunités et de menaces, d'autre part les ressources de l'entreprise en général et plus particulièrement celles mises au service de l'action politique.

**Tableau 16.**  
**Les différents facteurs contextuels déterminant la stratégie de lobbying**

Source	Facteurs évoqués
Attarça, 2002	Ressources politiques (stocks et savoir-faire)
Bensédrine, 1998	Etat de la réglementation et de la connaissance scientifique concernant l'activité de l'entreprise
Bloch, 1998	Etat de la réglementation et de la concurrence dans le secteur concernant l'entreprise
Boddewyn et Bewer, 1994	Secteur d'activité et environnement non commercial de l'entreprise à l'international
Che et Gale, 1998	Etat de la réglementation concernant les contributions financières des lobbyistes
Epstein, 1969*	Industrialisation à grande échelle Implication importante de l'Etat Limitation des pouvoirs des groupements politiques
Finer, 1995*	Cinq ressources, sources du pouvoir politique de l'entreprise
Jean, 1992	Nature de la réglementation visée par l'action politique (par exemple, spécificité du lobbying communautaire)
Keim et Zeithaml, 1986	Nombre d'acteurs susceptibles d'intervenir pour un problème donné (décideurs et lobbyistes)
Murray, 1985*	Légitimité externe du lobbying vis à vis de la société
Oberman, 1993	Ressources de l'entreprise Etat de l'environnement Processus décisionnel au sein de l'entreprise
Teule-Martin, 1995	Technicité de la décision publique visée par l'action politique (qui existe en Europe) Légitimité du lobbying (qui n'est pas encore établie en Europe)

<sup>1</sup> Le tableau infra en fait un résumé. Un tableau synoptique présente à la fin de cette sous partie l'essentiel de ces études (l'astérisque indique en revanche un ouvrage difficile à résumer en quelques lignes ou un article qui n'a pu être consulté de manière directe).

### **2.1.1 Les menaces et les opportunités perçues pour le lobbying dans l'environnement**

Il est d'ors et déjà possible de remarquer que l'ensemble des facteurs externes déterminent la contestabilité du marché politique dans lequel l'entreprise souhaite s'engager. Mitnick (1993) définit cette notion comme « *le fait qu'un acteur politique collectif, ou un ensemble d'acteurs de ce type, possède les attributs, les ressources, les positions ou d'autres facteurs, en eux mêmes ou dans leur environnement, qui leur permettent de concourir de manière efficiente dans la compétition politique* ». D'après Mitnick, les acteurs politiques collectifs incluent ici tous les groupes, les organisations ou les coalitions de n'importe quel type qui participent au processus politique avec l'intention de l'influencer. Cette contestabilité politique peut être appréciée à deux niveaux :

1. au niveau de l'entreprise elle mesure la capacité de la firme à être meilleure que ses concurrents dans l'activité politique,
2. au niveau du système tout entier, elle traduit les conditions du jeu politique en général (par exemple, concurrence démocratique ou non).

#### **a. Au niveau du système tout entier**

Comme nous l'avons déjà évoqué rapidement, Epstein (1696)<sup>1</sup> étudie une série de facteurs contextuels et historiques qui sont susceptibles d'influencer le lobbying des entreprises :

1. l'industrialisation à grande échelle car elle implique une participation plus importante de l'Etat dans l'économie ;
2. l'implication importante de l'Etat à tous les niveaux, l'urbanisation, l'internationalisation des problématiques, le développement technologique, l'émergence de nouveaux groupes d'intérêt dans la société en tant que force politique réelle, la multiplication des organisation de grande taille (y compris les universités, les fondations, les syndicats, ..) car ces facteurs engendrent la perte du monopole de l'entreprise sur la prise de décision politique ;
3. la limitation des pouvoirs des groupements politiques (au niveau du nombre de leurs membres, de la loyauté de ces derniers ou encore des ressources financières des groupes), l'importance particulière du travail dans la société qui peut avoir pour conséquence un manque d'intérêt général pour d'autres centres d'intérêt sociaux, la prééminence de valeurs de classe moyenne et l'importance du statut social qui évince celui de la politique, le manque d'une tradition

---

<sup>1</sup> cité dans Mitnick, 1993

politique au travail, la capacité des deux principaux partis à absorber des intérêts sociaux disparates ; en effet, ces facteurs sont susceptibles de diminuer la polarisation de la sphère politique en terme de classe sociale (le capital contre le travail).

Plus précisément, nous distinguerons ce qui relève de l'environnement institutionnel et ce qui relève de l'environnement social de l'entreprise lobbyiste.

### *L'environnement institutionnel*

Le mode de régulation du pays concerné est susceptible de modifier l'action des entreprises précisément destinée à influencer les décisions publiques. L'importance relative de ces décisions publiques est déterminée à un double niveau.

1. En amont et de manière formelle des institutions et une Constitution déterminent le statut de l'Etat (nous sommes ici dans le domaine du droit).
2. En aval et de manière informelle une culture et des coutumes sont liées initialement au mode d'émergence socio-historique de l'Etat (nous sommes ici dans le domaine de la science politique<sup>1</sup>).

Finalement, comme le résumait Hall et Soskice (2002), les entreprises ne seront pas toutes confrontées au même « capitalisme » au sens politique du terme. Notons que cette analyse est généralisable à des entités territoriale qui ne constituent pas forcément un Etat mais génèrent des décisions publiques (l'Union Economique et Monétaire par exemple).

Au sein de cet environnement institutionnel, la nature de la réglementation en matière de lobbying occupe une place à part entière. Cette idée fait échos aux théories institutionnelles qui confèrent aux institutions en général et à la réglementation en particulier une incidence sur l'organisation et la stratégie des entreprises. De manière concrète, on peut supposer que la réglementation en vigueur dans un pays sera plus ou moins favorable aux actions de lobbying des entreprises. Il est possible d'affiner cette analyse en affirmant que cette tendance peut être officielle (loi interdisant explicitement le lobbying par exemple) ou implicite (environnement rendant difficile la communication entre le secteur privé et les décideurs publics). A titre d'exemple, Jean (1992) puis Teule-Martin (1995) soulignent que l'environnement institutionnel ainsi que la réglementation des groupes d'intérêt favorisent le lobbying auprès de la Communauté européenne. De manière plus précise, Che et Gale (1998) étudient sur le plan théorique les effets de la limitation officielle des contributions financières des lobbyistes. Il en résulte en réalité un accroissement général du total du montant payé par les lobbyistes.

---

<sup>1</sup> Voir de l'ethnologie si l'on en croit ABELES M., *Un ethnologue à l'Assemblée*, Odile Jacob, 2000.

### L'environnement social

L'ensemble des aspirations de la société constitue selon Porter une des quatre variables critiques que l'entreprise se doit de prendre en considération dans l'élaboration de sa stratégie (Porter, 1980). C'est pourquoi, la légitimité du lobbying dans le système de prise de décision publique, voire dans la société, influence l'action politique des entreprises. Une organisation est dite légitime dans la mesure où ses activités sont en convergence avec les valeurs dominantes de l'environnement non marchand.<sup>1</sup>

En suivant le modèle développé par Murray (1985), il est possible de dire que les activités de l'entreprise vont être jugées plus ou moins légitimes suivant trois éléments :

1. le degré plus ou moins grand de congruence ou de conflit qu'il existe entre les valeurs prônées par le milieu des affaires et celles qui le sont par les pouvoirs publics ;
2. la capacité respective de chacune des deux parties d'influencer l'autre et de s'assurer une position dominante dans le processus de décision ;
3. la façon dont les relations entre les pouvoirs publics et le milieu des entreprises sont perçus.

En fait, la légitimité permet à l'entreprise des facilités dans l'acquisition des ressources économiques nécessaires à sa chaîne de valeur, l'accès au marché politique, l'influence sur les décisions publiques et la réduction de l'opposition des autres parties prenantes (Boddewyn et Brewer, 1994). Pour l'étude des conséquences de la légitimité du lobbying sur son efficacité, on se rapportera à Farnel, 1993. Il montre qu'à défaut d'être considéré comme légitime « *un lobbying amplement validé sur le plan stratégique risquerait de se révéler contre-productif pour l'entreprise en raison de son inopportunité sur le plan socio-économique* ».

#### **b. Au niveau de l'entreprise**

De manière générale, l'action politique de l'entreprise sera influencée par sa position sur le marché économique comme sur le marché politique.

### L'environnement concurrentiel économique

L'intensité concurrentielle du secteur d'activité principal de l'entreprise n'est pas sans effet sur son lobbying. On peut estimer par exemple qu'une position dominante de l'entreprise lui donnera davantage de ressources pour ses actions politiques. Une analyse concurrentielle

---

<sup>1</sup> La légitimité dont nous traitons ici est ce que Mitnick (1993) appelle la « *légitimité externe* », c'est à dire vis à vis de la société, des autres organisations et des décideurs publics.



classique au sens de Porter peut donc être mobilisée ici. Comme nous l'avons déjà évoqué, elle repose sur deux hypothèses (Allouche et Schmidt, 1995).

1. L'état de la concurrence dans un secteur donné dépend de cinq forces fondamentales (intensité concurrentielle, menace de nouveaux entrants, menace de produits et de technologies de substitution, pouvoir de négociation de fournisseurs, pouvoir de négociation des clients).
2. Plus l'intensité de ces forces est élevée, plus la rentabilité potentielle de l'activité est faible.

C'est ainsi que Bloch (1998), pour le secteur des télécommunications, et Bensédrine (1998), dans le secteur des gaz CFC, démontrent l'influence de la situation concurrentielle (contrainte dans les deux cas par une réglementation spécifique au secteur) des entreprises sur leur aptitude à l'action politique.

### *L'environnement concurrentiel politique*

Le nombre d'acteurs susceptibles d'intervenir pour un problème donné (décideurs et autres lobbyistes) définit l'intensité concurrentielle du marché politique pour l'entreprise lobbyiste. Ce nombre d'acteurs est fonction de la nature du problème à régler et de l'opinion que les agents naturellement concernés par la question s'en font. On pourra reprendre en ce sens l'analyse développée par Keim et Zeithaml (1986). Ils déterminent trois grands types de situations politiques qui peuvent exister pour un lobbyiste. Dans chacun de ces environnements, les stratégies d'action politique des entreprises se révèlent d'une efficience différente.

1. Il existe un problème particulier sur lequel les acteurs concernés sont en accord.

Lorsqu'il existe un problème politique particulier sur lequel un large nombre d'électeurs est en accord, la décision publique est relativement simple. En effet, le décideur public maximise ses chances de réélection en allant dans le sens des préférences de la majorité des électeurs et en communiquant sur le sujet.

Dans cette situation, trois combinaisons peuvent être envisagées : l'entreprise va dans le sens du consensus existant, l'entreprise s'oppose à une loi défendue par le reste des acteurs, l'entreprise défend une loi à laquelle s'oppose la majorité concernée. Dans le premier cas, l'intérêt principal de l'entreprise consiste simplement à s'assurer que le législateur est conscient du consensus des électeurs. En général, l'information est bien transmise et l'entreprise n'a pas à engager des coûts élevés pour informer ses partenaires ou faire des campagnes de presse. Elle aura simplement à indiquer son opinion de manière visible au travers de contacts directs avec les décideurs publics ou le soutien financier à des campagnes politiques lorsque cela sera nécessaire. En particulier, l'entreprise pourra compléter

l'information du décideur par une analyse approfondie et documentée du problème. Cela aidera l'homme public à développer une argumentation plus persuasive. Bien que ces actions de la firme ne soient pas totalement nécessaires et engendrent des coûts, elles se révéleront sans doute bénéfiques sur le long terme. Dans le deuxième cas, l'entreprise devra s'opposer à la loi défendue par l'ensemble des acteurs mis en jeu. Si cette défense est générale, il sera difficile à la firme de s'y opposer auprès du législateur. Cependant, si cette défense n'est que partielle l'entreprise pourra avoir l'opportunité de construire les bases d'une opposition à ce problème. Bien que cette action ne soit pas forcément suffisante pour engendrer un vote contraire à la proposition de loi, cela pourra encourager à minimiser son support et à prendre une position neutre. Il est probable que les contributions financières aux campagnes politiques et les contacts directs avec les décideurs publics seront probablement moins efficaces puisqu'il sera difficile de renverser le consensus public s'il est bien organisé. De même, la campagne de presse qui, au mieux affectera l'opinion des électeurs ignorants ne sera pas efficiente car une part surdimensionnée est en général donnée aux sentiments des électeurs organisés. En revanche, l'action collective avec des électeurs non encore engagés permettra de faire prendre conscience aux décideurs publics de l'existence d'un conflit. Le troisième cas de figure implique une entreprise défendant une loi contre le reste des électeurs. Cette situation se révèle en général plus difficile pour la firme. Comme dans le cas précédent, l'entreprise pourra avoir l'opportunité de neutraliser le législateur en informant ses partenaires et en créant une situation de conflit à propos de la décision législative. Cependant, la neutralité de la position du législateur ne se transformera pas en soutien à moins que le consensus des autres électeurs soit faible. A nouveau, les contributions financières, les campagnes de presse et les contacts directs avec les décideurs ne seront probablement pas efficaces. En revanche, l'action collective peut se révéler un complément efficace de la première stratégie en amenant le support d'autres acteurs qui ne s'étaient pas impliqués pour le moment dans le problème. Si l'entreprise est capable de convaincre d'autres groupes que leurs intérêts seront satisfaits en défendant cette question et que la nouvelle coalition peut démontrer au législateur qu'elle représente un nombre de voix supérieur, alors ce dernier sera susceptible de modifier sa position et de défendre la loi en ignorant l'opposition. En conséquence, la situation de consensus devient une situation de conflit avec l'existence d'une majorité claire qui soutient le projet.

## 2. Il existe un problème particulier sur lequel les acteurs concernés sont en désaccord.

Lorsqu'il existe un désaccord sur un sujet politique important la décision publique est plus complexe à prendre. S'il existe une forte opposition, toute action du législateur soulèvera une polémique susceptible d'alimenter des opposants politiques pour les prochaines élections. Or cette situation semble être la plus probable sur une grande majorité des questions politiques. Dans certains cas, le législateur est capable de mesurer le poids des différents

courants d'opinion. Dès lors, il choira de défendre le courant le plus important en terme de futures voix. En outre, le législateur peut tenter de hiérarchiser l'importance des différents problèmes au sein de chaque mouvement d'opinion. Finalement, en cas de forte opposition, une position politique claire apparaît risquée. C'est pourquoi, le décideur public choisira de déléguer cette décision ou défendra une position ambiguë sur la question conflictuelle, voire n'entamera aucune action particulière. Une autre option offerte au législateur est de tenter de distinguer les groupes d'opinion organisés de ceux qui ne le sont pas et de favoriser les premiers qui sont davantage susceptibles devenir des électeurs actifs car, entre autres, leur coût d'acquisition de l'information politique est moindre et ils sont plus impliqués dans la vie politique. Pour l'entreprise, la plus part des suggestions précédentes sont valables dans ce cas de figure. Lorsque le conflit d'opinion est relativement modéré l'entreprise doit déterminer si son objectif est de conserver la législation actuelle, de gagner le support actif ou l'opposition d'un législateur. De manière générale, un décideur public n'est pas incité à défendre ou à s'opposer à un problème tant qu'une opinion majoritaire ne s'est pas dégagée sur le sujet. La neutralité ou l'absence de transparence sont les réponses à attendre le plus souvent en cas de désaccord des électeurs. Si l'entreprise se satisfait de la législation actuelle, il lui suffira de contrôler la situation générale pour s'assurer que le désaccord général persistera. Si l'entreprise entend faire changer les choses dans un sens ou dans l'autre, alors il lui faudra tenter de créer une majorité d'opinion qui lui soit favorable. De même que dans 1., l'information des partenaires, en particulier dans les lieux où l'entreprise est particulièrement présente, combinée à une action collective, a des chances de se révéler positive. Les autres stratégies ne parviendront ni à influencer le législateur sur une question particulière ni à créer un courant d'opinion général.

### 3. Il n'existe pas de problème particulier.

Par définition, les électeurs d'une circonscription ne démontrent pas d'opinion particulière lorsqu'il n'existe pas de question politique majeure. Cependant, la situation peut se modifier si un groupe d'électeurs se focalise sur un enjeu susceptible de polémique. La discrétion du législateur est la meilleure attitude en pareil cas. De même, l'entreprise devra choisir sa stratégie avec beaucoup de diplomatie. Elle peut tenter d'influencer la décision publique par des contacts directs avec les décideurs en présentant les avantages et les inconvénients de la politique dans des rapports argumentés. Ces rapports pourront par exemple présenter les effets prévisibles d'un problème sur les agents concernés. Ces efforts peuvent être complétés par une information de l'entreprise sur ses projets de financement de campagnes électorales. Cependant, il convient de signaler que ces stratégies peuvent être mises à mal par une attitude similaire des opposants de l'entreprise. Une entreprise peut aussi tenter de limiter la discrétion du législateur en faisant émerger un courant d'opinion. En particulier, elle peut faire appel aux électeurs sans information sur le sujet par des campagnes de presse ou une information de ses partenaires afin de faire émerger un sentiment général. De

même ces deux stratégies peuvent être détournées par des opposants. La possibilité d'une telle réaction doit être prise en compte par l'entreprise avant la mise en place d'une quelconque stratégie.

**Tableau 17.**  
**Résumé de l'efficacité des différentes stratégies d'action politique des entreprises**  
**en fonction de la situation politique**

Nature du problème	Problème particulier	Problème particulier	Pas de problème particulier
Etat de l'opinion des agents concernés	Consensus des opinions	Conflit des opinions	Indifférent
<b>Stratégies d'action politique de l'entreprise efficientes</b>	i) Entreprise en accord avec l'opinion générale : - contact direct avec les décideurs publics ; - financement des campagnes politiques.  ii) Entreprise opposée à une loi consensuelle ou défendant une loi consensuellement rejetée : - information des partenaires ; - action politique collective.	- information des partenaires ; - action politique collective.	i) Choix d'une action discrète : - contact direct avec les décideurs publics ; - financement des campagnes politiques.  ii) Choix d'une action plus revendicative : - campagne de presse ; - information des partenaires.

Source : Keim et Zeithaml (1986)

### 2.1.2 Les ressources disponibles pour l'action politique

Nous définirons avec Attarça la ressource politique « *comme étant une ressource contrôlée par une entreprise et utilisée dans le cadre de ses activités politiques* » (Attarça, 2002). Ainsi, le portefeuille de ressources détenu par chaque entreprise influencerait sa stratégie de lobbying.

La description de ces ressources politiques dont dispose l'entreprise pour son lobbying est à rechercher dans deux champs d'études différents. D'une part, les études en sociologie sur le pouvoir politique ont été adaptées au cas de l'entreprise. D'autre part, les recherches en gestion sur les ressources de production déterminant les avantages concurrentiels des entreprises ont été transférées au problème du lobbying.

« *La pertinence du concept de ressources dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics* » demeure par ailleurs un sujet d'actualité en gestion. Il a ainsi donné lieu à des débats et publications lors du dernier congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (Dahan, 2002).

#### **a. Une analyse sociologique des ressources comme source de pouvoir politique**

French et Raven (1959) ont démontré l'utilité des bases du pouvoir pour clarifier le processus d'influence sociale. Ils ont décrit cinq sources de pouvoir semi-autonomes : la récompense, la coercition, la légitimité, le référent commun et l'expertise. Ils ont expliqué la manière dont les agents utilisent ces sources pour influencer le comportement des personnes cibles. De même Crozier et Friedberg (1977) ont tenté d'isoler les sources de pouvoir au sein des organisations qu'ils ont résumé dans l'incertitude. Celle-ci peut être réduite par des compétences particulières, des liens spécifiques avec l'environnement, des informations ou des règles organisationnelles qui confèrent un pouvoir à l'individu qui les détient. Cette logique sociale des sources de pouvoir peut être transférée aux processus d'influence politique mais certaines composantes paraissent limitées aux situations sociales. En effet, les processus d'influence politique impliquent l'interaction de nombreux groupes qui ont un contrôle très limité sur les structures de décision politique ciblées. Des groupes d'intérêt conflictuels tentent simultanément d'influencer une cible commune. En outre, le lobbying implique l'influence des ressources financières sur les choix stratégiques même si les financements directs de décideurs politiques sont illégaux.

Finer (1955) a adapté cette approche au lobbying en proposant que le pouvoir politique d'une entreprise soit exprimé à partir de cinq sources : la capacité de l'organisation à mobiliser des actions et des ressources, le montant des fonds disponibles pour le lobbying, l'accès de l'entreprise aux modes clés d'influence, la capacité de la firme à mobiliser ses salariés autour d'objectifs et de stratégies, la capacité de l'organisation à intégrer ses problèmes dans des questions économiques de société (d'intérêt général). A ce modèle, Epstein (1969) ajoute l'influence de l'entreprise sur les médias, les succès passés de l'entreprise en matière de lobbying, la stature publique des dirigeants de la firme. Notons que ces deux modèles n'ont jamais été testés de manière empirique.

#### **b. Une analyse stratégique des ressources comme source d'avantage concurrentiel**

De manière synthétique, Barney (1991) définit les ressources d'une entreprise comme « *l'ensemble des fonds, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, information, savoir, etc., contrôlé par une entreprise et qui lui permet de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui lui confèrent efficacité et efficience* ». Il classe ces

ressources en trois catégories : les ressources physiques, humaines et organisationnelles. De même, Prahalad et Hamel (1990) proposent de définir les organisations à partir de ce qu'elles savent faire : elles possèdent des ressources (actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme comme par exemple des équipements ou des brevets) et des compétences (capacités d'un ensemble de ressources à être mises en œuvre afin de réaliser une activité particulière). Ces ressources et ces compétences sont différentes pour chaque entreprise et lui apportent un avantage concurrentiel à condition d'être : valorisées, rares, difficilement imitables, pérennes, non substituables, appropriées par l'organisation. Ce sont les ressources qui vont déterminer la stratégie de l'entreprise : après une identification de ses actifs stratégiques elle pourra choisir un ensemble de production dans lequel elle dispose d'un avantage concurrentiel.

De manière parallèle, l'existence et l'identification des ressources politiques de l'entreprise vont lui permettre de définir une stratégie de lobbying censée lui apporter un avantage concurrentiel dans le champ politique. Des compétences distinctives peuvent être définies en terme de meilleure intelligence ou de meilleures cartes cognitives concernant l'environnement non marchand, de meilleur accès aux décideurs publics et aux sources de l'opinion publique, de meilleures compétences en matière de négociation ou non (Boddewyn et Brewer, 1994). Ces compétences devront avoir les caractéristiques particulières que nous venons de décrire pour se révéler des sources d'avantages comparatifs. On peut remarquer, à ce propos que l'imitation doit être plus difficile en matière de lobbying en raison de la faible visibilité de ces pratiques.

L'étude de Oberman (1993) développe une classification des ressources politiques en reprenant la théorie des ressources et compétences et en élargissant la définition des ressources. Trois dimensions des ressources politiques y apparaissent. En premier lieu, il distingue les ressources contrôlées par l'entreprise évoquées par Barney et les ressources institutionnelles. En effet, en matière politique, il peut exister des ressources qui appartiennent au marché politique dans son ensemble et que les entreprises peuvent emprunter sans jamais se les approprier définitivement (les lois par exemple). Ensuite, une autre dimension évoquée par Oberman est la différence entre les ressources politiques qui sont présentes dans les structures sociales (les groupes d'intérêt par exemple) et celles qui se trouvent dans le contenu de ces structures sociales (les valeurs défendues par le groupe d'intérêt). Enfin, une troisième différence peut être établie entre les ressources objectives (des lois) et des ressources plus subjectives (les valeurs). Le tableau qui suit résume les différents types de ressources politiques disponibles pour les entreprises et qui engendrent différents types de stratégies d'action politique.

**Tableau 18.**  
**Ressources politiques et stratégies d'action politique des entreprises**

Type de ressource	Origine des ressources	Ressources contrôlées	Ressources institutionnelles
<b>Ressources objectives</b>	Structure	Organisation formelle	Tribunaux, autorités administratives, corps législatif
<b>Ressources objectives</b>	Contenu	Ressources matérielles	Politiques, lois, constitutions
<b>Ressources mixtes</b>	Structure	Organisation informelle	Réseaux politiques
<b>Ressources mixtes</b>	Contenu	Idéologies, valeurs collectives	Culture politique, valeurs sociétales
<b>Ressources subjectives</b>	Structure	Modèles de comportements collectifs	Réseaux de communication
<b>Ressources subjectives</b>	Contenu	Perceptions collectives	Opinion publique

Source : Oberman (1993)

Récemment, Attarça a développé une typologie des ressources politiques plus opérationnelle en se fondant sur des études de cas (Attarça, 2002). Nous en reproduisons ici le tableau de synthèse qui distingue deux dimensions pour chacune des six catégories de ressources politiques : les « *actifs pouvant être stockés* » et les « *compétences ou savoirs-faire permettant de développer et de maintenir les actifs* ».

**Tableau 19.**  
**Une typologie des ressources politiques de l'entreprise**

Ressources	Actifs (stocks)	Capacités (savoir-faire)
<b>Information</b>	Information	Expertise économique, technique, scientifique, juridique
<b>Relationnelle</b>	Réseau de contacts politiques, économiques, médiatiques	Capacité à entretenir et développer le réseau relationnel
<b>Symbolique</b>	Image de l'entreprise auprès des responsables publics, du public, des médias	Capacité à élaborer un discours, à façonner une image, à se constituer une réputation
<b>Organisationnelle</b>	Procédures, méthodes de travail	Connaissance de l'environnement institutionnel, capacité à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie politique
<b>Economique</b>	Pouvoir économique (richesses matérielles, parts de marché, emplois créés, marchés couverts....)	Capacité à légitimer les intérêts de l'entreprise et/ou à faire pression sur les autres parties prenantes
<b>Financière</b>	Argent	Capacité à utiliser à bon escient les ressources financières de l'entreprise

Source : Attarça (2002)

**Tableau 20. Principaux travaux sur les facteurs contextuels du lobbying**

<b>Références</b>	<b>Sujet</b>	<b>Problématique</b>	<b>Hypothèses</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
Attarça, 2002	Recherche d'une taxonomie des ressources politiques des entreprises.	Les conclusions de la littérature en la matière sont-elles applicable à des cas concrets d'action politique d'entreprises ?	Les activités politiques mises en œuvre par les entreprises, telles que le lobbying peuvent permettre l'acquisition d'avantages concurrentiels durables.	Revue de la littérature focalisée et étude longitudinale de trois cas (Virgin Mégastore et la réglementation du travail dominical ; Bull et la réglementation sur la protection des logiciels ; Atochem et la réglementation sur les CFC).	Une typologie en six catégories de ressources (d'information, relationnelles, symboliques, organisationnelles, économiques et financières) séparés entre actifs et capacités émerge de la confrontation entre la littérature et les trois cas étudiés.
Bensedrine, 1998	Analyse de la stratégie des entreprises confrontées à des problèmes scientifiques et réglementaires.	Quelle stratégie pour ces entreprises ? Ont-elles intérêt à intervenir ?	L'argumentation scientifique peut servir de support à l'action politique des entreprises.	Empirique : étude du cas des industries productrices de CFC depuis les années 1970.	Il existe une « accommodation des pouvoirs publics » à l'action des entreprises (plutôt qu'une réelle capture réglementaire par ces entreprises) ; les entreprises ont donc intérêt à l'action afin de stabiliser leur environnement.
Bloch, 1998	Analyse du rôle de la réglementation dans la performance des nouveaux entrants sur un marché en situation de monopole.	Y-a-t-il interaction entre nouvel entrant et réglementation dans une situation de monopole ?	Les industries en réseaux sont représentatives des problèmes de monopoles naturels.	Empirique (étude du secteur des télécommunications en France et aux Etats-Unis) et recherche action (l'auteur est le créateur de l'Annuaire Soleil en France).	Le nouvel entrepreneur suscite la déréglementation qui elle-même influence la survie du nouvel entrant, en particulier par la rapidité de sa mise en place.



Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Boddewyn et Brewer , 1994	L'action politique des entreprises à l'international.	Le comportement politique des entreprises à l'international est-il spécifique et est-il modélisable par l'intermédiaire des différentes théories modernes des organisations (théorie de la dépendance des ressources, théorie institutionnelle...) et de la stratégie (théorie de la chaîne de valeur...) ?	Le rôle de l'entreprise dans la perception de l'environnement n'est pas évoqué.	Revue de la littérature théorique (spécifique au sujet et introduction de concepts plus généraux comme la théorie de la dépendance des ressources ou la théorie institutionnelle) et des études de cas. Construction de propositions.	Le comportement politique des entreprises à l'international est à la fois la cause et la conséquence de deux types de facteurs : 1. les facteurs conditionnant (l'entreprise, son secteur d'activité et son environnement non commercial) ; 2. les objectifs stratégiques de l'entreprise (l'efficacité, le pouvoir de marché et la légitimité).
Che et Gale, 1998	Etude théorique des effets de la limitation officielle des contributions financières des lobbyistes.	La limitation officielle des financements des lobbyistes n'aurait-elle pas comme effet pervers d'accroître le total du montant des dons et donc de réduire les gains globaux ?	L'existence d'une limitation officielle permettrait réellement de diminuer le financement des lobbyistes les plus intéressés (alors qu'il existe des moyens officiels de procéder).	Modélisation par la théorie des jeux et démonstration mathématique sur la base de la vente aux enchères pré-payées	Une limitation exogène des financements des lobbyistes engendrent un accroissement général du total du montant payé par les lobbyistes et donc reçu par les décideurs publics comme rente.
Jean, 1992	Etude du lobbying communautaire.	Quel est le modèle qui influence le lobbying communautaire ?	L'étude de documents communautaires et l'analyse des phases préparatoires permettent d'évaluer l'efficacité du lobbying.	Mixte : étude de cas, en particulier analyse des documents publiés par la Commission, et revue de la littérature.	Le lobbying communautaire diffère du modèle américain, britannique ou latin mais se rapproche du modèle allemand bien adapté à la législation communautaire.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Keim et Zeithaml, 1986	Etude théorique de l'efficacité des différentes stratégies d'action politiques des entreprises.	Les différentes stratégies d'action politique des entreprises sont-elles toujours efficaces ?	Tentative de théorisation des comportements, toutes choses égales par ailleurs, en particulier en ne tenant pas compte des interactions entre les différents acteurs et du problème de la durée de l'action politique de l'entreprise.	Théorique : revue de la littérature, élaboration d'un modèle général des décisions politiques et typologies des différentes stratégies des entreprises dans différentes situations politiques.	Il existe 5 grandes stratégies d'action politique des entreprises (information de l'environnement de l'entreprise, financement de campagnes politiques, campagnes de publicités, contacts directs avec les hommes politiques, action collective au sein d'une coalition) qui ont des efficacités différentes suivant la situation politique concernée ou non par une problématique particulière sur laquelle les électeurs peuvent être en accord ou non.
Oberman, 1993	Etude des stratégies et des choix tactiques des entreprises en matière de lobbying dans l'optique de la théorie des ressources internes et externes) et de la théorie institutionnelle.	Comment utiliser l'optique de la théorie institutionnelle et de la théorie des ressources pour relier les différentes étapes de l'action politique des entreprises ?	L'action politique des entreprises est influencée de manière systématique par des facteurs institutionnels ou de ressources sans qu'interviennent des processus de décisions plus aléatoires tels ceux décrits dans le modèle de « la poubelle » [March, Cohen et Olsen, 1972].	Théorique : revue de la littérature et construction de plusieurs typologies.	Mise en place d'une typologie : - des ressources de l'action politique des entreprises - des objectifs de l'action politique de l'entreprise en fonction de son environnement - des types d'action politique en fonction de son environnement - des modes d'influences utilisés par l'entreprise pour mener à bien ces actions politiques - des formes d'action politiques collectives.
Teule-Martin, 1995	Etude comparative du lobbying européen et du lobbying américain.	Quel modèle pour le lobbying européen ?	Il existe des similitudes entre les pratiques de lobbying des différents pays européens.	Mixte, en particulier, étude du Journal Officiel des Communautés Européennes.	Le lobbying européen n'est pas encore totalement établi même si par leur travail technique les lobbyistes constituent un relais nécessaire.

## 2.2. La description des actions de lobbying peut être complétée

La majorité des études décrivant les actions politiques des entreprises se concentrent sur quelques aspects de la stratégie. Peu d'entre elles adoptent une vision plus globale.

### 2.2.1 Des taxonomies partielles de la stratégie de lobbying

**Tableau 21.**  
**La description de certains aspects de la stratégie politique**

Source	Caractéristiques étudiées
Alpin et Hegarty, 1980	4 stratégies d'influence : par l'information, par la communication publique, par la pression directe, par la pression politique
Attarça, 1998	Recours à une unité interne à l'entreprise en charge des affaires publiques
Corrado, 1984*	Technique de lobbying utilisée (lobbying direct ou indirect, relationnel ou financier, pratiques autorisées ou douteuses, action individuelle ou collective)
De Figueiredo et Tiller, 2001	Organisation de l'action : collective ou individuelle pour les petites ou les grandes entreprises
Demil, 1998	Degré d'anticipation de l'action : suiveur ou meneur
Farnel, 1993	Relations de l'entreprise avec les pouvoirs publics (ad hoc ou continues)
Fleisher, 1993	Niveau de l'entreprise auquel s'effectue le contrôle sur le lobbying (stratégique, managérial, opérationnel)
Getz, 1993	- 4 catégories de problématiques publiques (sociale, économique, politique, technologique) - 48 cibles potentielles (en croisant l'origine de la cible, son niveau géographique, sa fonction, l'accès de l'entreprise à cette source) - Moment de l'action politique choisi (émergence du problème, formulation du problème, étape administrative)
Handler et Mulkern, 1982*	Stratégies idéologiques / stratégies pragmatiques
Herander et Pupp, 1991	Organisation de l'action : collective ou individuelle (en fonction des bénéfices des entreprises, de leur capacité à contrôler les comportements de free-riding et du coût de leur contribution au lobbying)
Jacommet, 2000*	Technique d'influence utilisée (pression ou interaction)
Kaufman, Englander et Marcus, 1993	Structure chargée de la mise en œuvre du lobbying (action individuelle ou collective ; structure interne ou externe)
Kaufman, Englander, Marcus, 1993	Taille du groupe pour le lobbying collectif
Keim et Zeithaml, 1986	5 moyens d'influence des entreprises sur la sphère politique : la construction d'une circonscription électorale propre à l'entreprise, la contribution financière aux campagnes politiques, la campagne de communication grand public, l'action collective
Lamarque, 1996	Recours à un cabinet extérieur
Mc Laughlin, Jordan, Malonay, 1993	Taille du groupe pour le lobbying collectif
McMillan, 1978*	Modes d'actions positifs ou négatifs
Parsons, 1969*	Modes d'actions positifs ou négatifs
Pecorino, 1998	Taille du groupe pour le lobbying collectif

Nous avons déjà évoqué la décomposition de la stratégie de lobbying effectuée par Farnel (1993) : la définition des objectifs spécifiquement attribués au lobbying par la direction générale de l'entreprise, l'identification des cibles et des parties prenantes concernées, le choix des techniques de lobbying appropriées, la mise en œuvre de la stratégie puis son évaluation. Epstein (1969) définit également cinq caractéristiques essentielles concernant l'organisation et la mise en pratique du lobbying : les objectifs retenus, la structure chargée de la mise en œuvre, les ressources disponibles, l'attitude de la direction à l'égard du lobbying ainsi que les tactiques d'actions politiques choisies.

Parmi les éléments distincts de la stratégie (objectifs, cibles, structure, ressources, techniques, attitude de la direction et contrôle), nous avons constaté que les taxonomies s'intéressent principalement aux techniques d'influence. Cependant, certains autres éléments sont parfois abordés de manière isolée.<sup>1</sup>

#### **a. Une littérature focalisée sur les techniques d'influence**

Cette approche tente de classer les différentes actions politiques des entreprises par la seule observation des techniques d'influence utilisées sans essayer de les replacer dans un contexte stratégique plus général. Certaines études ont des points communs mais il est difficile de les hiérarchiser. C'est pourquoi, dans un objectif de simplification nous les présenterons de manière chronologique.

##### *Parsons (1969) et MacMillan (1978)*

Un premier exemple de cette tendance nous est fournie par les travaux de Parsons (1969) affinés par ceux de MacMillan (1978). Ils démontrent que les modes d'action d'un lobbyiste peuvent être positifs ou négatifs. Les modes d'action négatifs sont susceptibles de produire l'effet escompté mais en réduisant la satisfaction de la personne ciblée. En revanche, les modes d'action positifs tendent à accroître la satisfaction de l'acteur visé. Ainsi, quatre stratégies de manipulation (représentées dans le tableau ci-dessous) sont envisagées.

**Tableau 22.**  
**Les stratégies de manipulation**

	<b>Objectif non défini</b>	<b>Objectif précis</b>
<b>Mode positif</b>	Incitation générale	Persuasion
<b>Mode négatif</b>	Coercition générale	Obligation précise

Source : Parsons (1969), MacMillan (1978)

---

<sup>1</sup> Le tableau supra en fait un résumé. Un tableau synoptique présente à la fin de cette sous partie l'essentiel de ces études (l'astérisque indique en revanche un ouvrage difficile à résumer en quelques lignes ou un article qui n'a pu être consulté de manière directe).

Les entreprises qui font du lobbying politique ont généralement un objectif précis et donc utilisent selon cette typologie la persuasion ou l'obligation.

Aplin et Hegarty (1980)

Aplin et Hegarty (1980) ont examiné de manière plus détaillée ces deux modes d'action. Sur la base d'études de cas précises lors du 95ième Congrès des USA, ils ont fait émerger quatre stratégies d'influence : fondées sur l'information, sur la communication publique, employant un pouvoir direct ou reposant sur une pression politique. Douze techniques sont associées à ces quatre types de stratégies comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 23.**  
**Les différentes techniques d'influence**

	<b>Stratégie par l'information</b>	<b>Stratégie par la communication publique</b>	<b>Pression directe</b>	<b>Pression politique</b>
<b>Méthodes d'influence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- témoin expert</li> <li>- visite personnelle</li> <li>- apport d'arguments spécifiques</li> <li>- rapports techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- publication de rapports de votes</li> <li>- influence d'une tierce partie</li> <li>- campagne de mailling</li> <li>- campagne de communication médias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menace personnelle</li> <li>- contribution financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contacts avec un membre de l'appareil constituant</li> <li>- contact avec un collègue</li> </ul>

Source : Aplin et Hegarty, 1980

Après une étude menée sur 150 décideurs législatifs, ils ont constaté que les entreprises employaient majoritairement la stratégie de lobbying fondée sur l'information. Par ailleurs, ils ont mesuré que cette stratégie était perçue positivement par les cibles, moins que la stratégie de pression politique mais plus que celles de communication publique ou de pression directe. Cette dernière était même perçue comme négative. Enfin, il s'est avéré que les trois stratégies jugées positives par les décideurs législatifs avaient en réalité un impact meilleur en matière de lobbying que la pression directe.

Corrado (1984)

On se rapportera au tableau ci-dessous dressé par Corrado (1984) qui permet d'opposer quelques techniques : « *lobbying direct/indirect* », « *mode d'influence relationnel /financier* », « *pratiques autorisées/douteuses* ».

## **Encadré 12.**

### **Les techniques de lobbying**

#### **LE LOBBYING DIRECT**

##### **Communications personnelles, présentations, contacts**

- réunions formelles et informelles.
- présentations formelles, briefing.
- lettres.
- conversations téléphoniques.

#### **LE LOBBYING INDIRECT**

##### **Campagnes de lettres**

- initiatives individuelles,
- initiatives de tierces parties (groupes de pression).

##### **Campagnes de relations publiques**

- discours, articles, couverture médias, campagne de presse,
- critiques des objectifs recherchés par les leaders d'opinion,
- marches de protestation, assemblées, mouvements de foule,
- publicité partisane.

##### **Procédures légales et judiciaires**

- mise en question de la constitutionnalité de la loi ou du règlement,
- appel de la décision du gouvernement ou d'organismes administratifs.

#### **LE LOBBYING "FINANCIER"**

##### **Contributions aux campagnes politiques (parti, candidats)**

- contributions financières,
- contributions en nature (services de soutien).

##### **Contributions frauduleuses**

- pots de vin,
- emplois garantis, honoraires excessifs, cadeaux. etc..

#### **LES PRATIQUES DOUTEUSES**

##### **Distorsions des faits, mensonges**

- dissimulation, obstruction,
- rétention d'informations, dissimulation des faits,
- méthodes d'intimidation,
- attaques personnelles, discrédit des opposants.

##### **Procédures dilatoires, techniques d'obstruction**

- poursuites judiciaires non fondées (retardement du processus),
- production excessive de documents pour allonger le processus d'analyse.

##### **Cooptation**

- neutraliser ou remettre en question les tenants de la partie adverse par des offres d'emploi ou autres avantages,
- engager à des honoraires dissuasifs les experts susceptibles de servir la cause adverse.

#### **L'ORGANISATION DE COALITION**

##### **Coordination du lobbying avec d'autres groupes de pression. Marché politique (échange de "bons procédés").**

Source : Corrado (1984) et Farnel (1993)

#### *Keim et Zeithaml (1986)*

De même en 1986, Keim et Zeithaml mettent en exergue cinq moyens d'influence des entreprises sur la sphère politique :

1. La « *construction d'une circonscription électorale propre à l'entreprise* » (ou action politique de proximité, restreinte au cercle de ses partenaires).

Elle consiste à identifier, éduquer et motiver à l'action politique les individus qui peuvent être affectés par les politiques publiques ayant un impact sur la firme. Ce cercle inclut naturellement ses employés, ses actionnaires, ses fournisseurs, ses clients ainsi que les résidents des lieux où l'entreprise est particulièrement implantée. Il s'agit de tous les informer des problèmes existants et d'encourager leur participation à la vie politique. Cela passe souvent par le biais de lettres et d'appels téléphoniques aux représentants politiques élus et responsables de ces questions.

## 2. La contribution financière aux campagnes politiques.

C'est une pratique courante aux Etats-Unis au travers des comités d'actions politiques officiels (ou PAC). Les fonds peuvent être dépensés de manière individuelle par les entreprises pour défendre tel ou tel candidat à une élection particulière. Les PAC peuvent solliciter de l'argent des salariés et des actionnaires de l'entreprise. Cependant, en moyenne les contributions des entreprises américaines à ces comités d'action politique est relativement peu élevée (comparativement à celle des syndicats ou des associations). Certaines études ont démontré l'existence d'une relation entre les contributions des entreprises et le vote des membres du Congrès. En outre, il semblerait que les entreprises aident plus volontiers des personnalités influentes au sein des commissions du Congrès.

## 3. La campagne de communication grand public.

Elle permet d'atteindre une audience générale avec un message relatif à des problèmes politiques. Dans de nombreux cas le but est d'influencer l'opinion publique ou des segments spécifiques de cette opinion concernant ce problème. Cependant, l'efficacité de cette stratégie dépend de multiples facteurs : la crédibilité de sa source, la pertinence et la diplomatie de l'approche choisie.

## 4. L'influence directe des décideurs politiques.

Elle nécessite d'établir des liens avec ces décideurs et leurs équipes afin de les informer sur les effets anticipés des propositions de loi, de leur transmettre l'opinion des dirigeants des entreprises sur les sujets discutés et de tenter d'influencer leurs décisions. Dans un sens restreint, le lobbying peut être entendu simplement comme cette stratégie dirigée directement vers les décideurs politique. Nous avons choisi précédemment pour notre étude un sens plus général englobant toutes les stratégies d'action politique des entreprises.

## 5. L'action collective.

Elle implique des efforts de l'entreprise pour trouver d'autres groupes d'électeurs qui pourraient partager un intérêt sur un problème politique commun. Cela peut être formalisé par un accord formel.

Jacomet (2000)

Une dernière distinction peut être intéressante à ce niveau : Jacomet (2000) a identifié deux types de stratégies de lobbying différentes : la « *pression* » et « *l'interaction* ». D'après l'auteur, la stratégie de la pression repose sur un comportement de domination, voire de capture, de la part de l'entreprise sur les pouvoirs publics (et aussi sur les autres groupes d'intérêt). A l'opposé, la stratégie de l'interaction « *privilégie la compétition avec les autres groupes d'intérêt et un mode de relation plus équilibré avec les pouvoirs publics qui laisse place aux arbitrages et aux éventuels compromis* ». Le tableau ci-dessous résume cette dernière distinction.

**Tableau 24.**  
**Stratégies de lobbying par pression/par interaction**

	Stratégie de lobbying par la pression	Stratégie de lobbying par l'interaction
<b>Cadre théorique</b>	Pluralisme « aménagé » en sciences politiques  Economie industrielle de la réglementation  Ecole des choix publics	Management stratégique  Economie des organisations  Approche dite des politiques publiques
<b>Environnement</b>	Peu de groupes d'intérêt concurrents  Pouvoirs publics « passifs »	Concurrence  Autonomie des pouvoirs publics  Jeu des institutions et des procédures
<b>Ressources</b>	Organisation  Unité des intérêts  Expertise / information	Organisation  Unité des intérêts  Expertise / information ; tous ces éléments dans une mesure plus grande
<b>Comportement stratégique</b>	Pression  Collusion ; capture  Opposition ; menaces	Interaction  Arbitrage (« trade off »)  Coopération
<b>Performance</b>	Obtention d'une rente	Difficilement mesurable
<b>Rôle du manager</b>	Actif	Interactif
<b>Type de politique publique</b>	Intervention	Réglementation

Source : Jacomet (2000)

Il convient de bien noter dès à présent que cette distinction ne remet pas en cause la notion de « groupe de pression » développée au Chapitre 1 et qui s'applique bien aux deux stratégies malgré une confusion possible en raison de la terminologie employée par Jacomet.



## **b. Certains autres aspects de la stratégie politique sont abordés de manière plus isolée**

### *L'attitude de la direction de l'entreprise à l'égard du lobbying*

Demil (1998) distingue le degré d'anticipation de l'action politique : l'entreprise lobbyiste peut être leader ou suiveur par rapport à la réglementation visée. Il applique ce classement au traitement des déchets dans le secteur hospitalier et aboutit à la conclusion qu'aucune des stratégies n'est la meilleure.

Par ailleurs, Farnel (1993) évoque deux options stratégiques fondamentales concernant les relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics : la coopération « *continue* » et l'approche « *ad hoc* » ou au cas par cas. La première option se rapproche de ce que les américains appellent la « *mutual accomodation* ». « *Elle aboutit généralement à confier au gouvernement le soin d'établir les objectifs de la société et les grandes stratégies devant permettant de les atteindre et, au secteur privé, la responsabilité de les mettre en œuvre. Une telle option n'est ouverte aux entreprises que dans des situations de forte congruence entre les conceptions et points de vue des deux partenaires.* » (Farnel, 1993) La deuxième stratégie envisageable par l'entreprise est de n'avoir des relations avec les pouvoirs publics que lorsque des enjeux particuliers se présentent. Au cas par cas, le lobbyiste tentera de contrer une mesure défavorable ou de soutenir un projet allant dans son sens.

### *Les objectifs du lobbying*

Les problèmes sélectionnés peuvent concerner différents domaines. Une des taxonomies les plus couramment utilisées à ce propos définit quatre catégories de problématiques publiques : sociale, économique, politique (au sens strict), technologique (Getz, 1993). En outre, Getz distingue le moment de l'action politique choisi comme objectif (émergence du problème, formulation du problème, étape administrative).

### *Les cibles choisies*

Le degré d'influence que l'entreprise va être en mesure d'exercer est directement fonction de son impact sur ceux et celles qui sont les preneurs de décision. Une cible peut être définie comme un individu, un groupe ou une organisation auxquels l'action politique de l'entreprise est destinée. Les cibles sont nombreuses.

Getz (1993) dresse par exemple une typologie de quarante huit cibles potentielles en croisant quatre critères : l'origine de la cible (gouvernementale ou non), son niveau géographique (international, national, régional, local), sa fonction (exécutif, législatif, judiciaire), l'accès de l'entreprise à cette source (interne ou externe).

### La structure chargée de la mise en oeuvre

Tout d'abord, il peut s'agir d'un lobbyiste « externe » (cabinet de conseil spécialisé décrit par Lamarque, 1996, ou avocats par exemple) comme d'un agent « interne » à l'entreprise, unités spécialisées (Attarça 1998) ou non en la matière.

Par ailleurs, plusieurs auteurs (Herander et Pupp, 1991 ; Mc Laughin, Jordan, Malonay , 1993 ; Pecorino, 1998 ; De Figuiero et Tiller, 2001) recherchent les facteurs influençant le recours à l'action politique collective.

En synthétisant ces deux aspects, Kaufman, Englander et Marcus (1993)<sup>1</sup> résument la manière dont l'entreprise va minimiser les coûts de transaction inhérents au lobbying en choisissant une structure d'action optimale. En effet, cette question de management implique des investissements en capital humain importants, dans des cadres qui ont les connaissances des détails techniques des sujets politiques en discussion et les compétences nécessaires à l'action politique en particulier. C'est le caractère spécifique ou non de ces investissements qui va déterminer le choix de l'entreprise en faveur d'un type d'action. Si les positions du secteur sont en accord avec celles de l'entreprise, alors les connaissances requises pour résoudre le problème politique ne seront pas spécifiques à l'entreprise et les coûts de contrôle seront faibles. Elle sera donc incitée à l'action collective interne ou externe. S'il existe une divergence entre l'entreprise et le secteur sur les objectifs et les moyens du lobbying, l'action politique nécessitera un investissement en capital humain important, spécifique à l'entreprise, non transférable. Dans ce cas, une action politique collective engendrerait des coûts de contractualisation importants car la firme doit se préserver de l'information imparfaite dont elle dispose sur le secteur et donc des risques de sélection adverse (ex ante) et de hasard moral (ex post) auxquels elle peut se trouver confrontée. En outre, les coûts de contrôle seraient élevés. On peut donc supposer que dans ce cas la firme est incitée à l'action individuelle interne ou externe. La fréquence des actions politiques à mener va affiner le choix de l'entreprise concernant la structure de mise en œuvre du lobbying.

**Tableau 25.**  
**Choix structurels en fonction des caractéristiques du problème**

<b>Spécificité du problème / Fréquence du problème</b>	<b>Pas de spécificité (intérêts de l'entreprise et du secteur convergeant)</b>	<b>Spécificité (intérêts de l'entreprise et du secteur divergeant)</b>
<b>Problème récurrent</b>	Action collective traitée en interne (association)	Action individuelle traitée en interne (service interne)
<b>Problème occasionnel</b>	Action collective traitée en externe (intermédiaires spécialisés)	Action individuelle traitée en externe (intermédiaires spécialisés)

Source : Kaufman, Englander et Marcus (1993)

---

<sup>1</sup> Etude déjà évoquée au Chapitre 2

### Le contrôle du lobbying

Fleisher (1993) distingue le niveau de l'entreprise auquel s'effectue le contrôle du lobbying : « *stratégique* », « *managérial* » ou uniquement « *opérationnel* », en fonction de l'exécutant concerné.

1. Le contrôle stratégique évalue la stratégie de lobbying de l'organisation et a lieu à la fois après que la stratégie ait été formulée et après sa mise en application.
2. Le contrôle managérial concerne la progression des différents éléments de l'action politique de l'entreprise dans leur réalisation des objectifs stratégiques fixés.
3. Le contrôle opérationnel s'applique aux performances individuelles des salariés et des groupes de travail.

Chacun de ces types de contrôle n'existe pas toujours de manière séparée.

**Tableau 26. Principaux travaux centrés sur certains aspects de la stratégie de lobbying**

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Alpin et Hegarty, 1980	Etude des stratégies de lobbying employées aux Etats-Unis par les entreprises, les groupes de pression socioculturels et les agences fédérales.	Y a-t-il une unité dans les modes de lobbying (et leurs résultats) des différents acteurs du terrain politique ?	H1 : Les trois secteurs lobbyistes n'emploient pas des techniques d'influence significativement différentes. H2a : Les méthodes d'influence n'ont pas un impact significativement différent sur le processus législatif. H2b : Les modes d'influence positifs n'ont pas un impact significativement meilleur que les modes d'influence négatifs.	- Qualitative : interviews de 36 décideurs en matière législative (sénateurs ou membres du congrès) afin de déterminer un outil d'analyse des stratégies des techniques et de l'influence du lobbying. -Quantitative : application de l'outil d'analyse à un échantillon de 435 assistants des législateurs de la Chambre des représentants du 95 <sup>ième</sup> congrès (1978) avec une échelle d'évaluation puis écarts de moyenne et test de trois hypothèses.	Sur 145 réponses utilisables, les trois hypothèses testées sont fausses.
Attarça, 1998	Analyse de l'émergence de la fonction « affaires publiques » dans les entreprises.	Quelles sont les conséquences managériales du développement de la fonction affaires publiques dans les entreprises ?	Face aux modifications de l'environnement des entreprises, le lobbying devient un levier stratégique à prendre en compte	Empirique : enquête auprès des responsables des « affaires publiques » de firmes françaises.	- La fonction affaires publiques contribue à une meilleure efficacité opérationnelle de l'action politique de l'entreprise sous certaines conditions. - Elle permet d'accroître les ressources politiques de l'entreprise ; sa contribution reste toutefois limitée au regard des enjeux externes.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
De Figueiredo et Tiller, 2001	Tentative d'explication du volume et de l'organisation différenciés du lobbying collectif chez les petites et les grandes entreprises.	Les théories de l'action collective et des coûts de transactions expliquent-elles les différents comportements observés ?	Les questions d'action collective et de coûts de transaction sont interdépendantes.	Analyses quantitatives sur 900 actions de lobbying concernant 101 questions traitées par la Commission fédérale des communications en 1998.	Les deux théories citées sont compatibles avec la réalité observée pour les grandes entreprises mais pas pour les petites.
Demil, 1998	Analyse de l'avantage pionnier en matière de réaction stratégique à la réglementation.	Vaut-il mieux être pionnier ou suiveur en matière de réglementation ?	Le temps de réaction détermine les avantages retirés des stratégies observées.	Qualitative : étude empirique sur 7 hôpitaux d'une métropole de province.	A court terme, il vaut mieux être suiveur que leader ; dans l'absolu, aucune stratégie n'est la meilleure, tout dépend de l'environnement politique.
Farnel, 1993	Analyse du lobbying en tant que stratégie mise en œuvre par les entreprises.	Comment une stratégie de lobbying s'élabore-t-elle ?	L'action politique est une nécessité pour les entreprises.	Théorique : revue de la littérature opérationnelle sur le sujet.	Construction d'un modèle d'action qui isole 5 étapes dans une stratégie de lobbying : définition des objectifs de l'entreprise, sélection des questions, identification des cibles, choix des techniques mise en œuvre et contrôle.
Fleisher, 1993	Analyse de l'évaluation de l'efficacité des actions politiques des entreprises sous un angle opératoire.	Peu d'études précises sur l'efficacité du lobbying existent dans la littérature d'économie et de gestion avant 1993. Comment mesurer cette efficacité ?	L'efficacité de l'action politique d'une entreprise est liée à la qualité et à la quantité de son évaluation.	Théorique (construction d'un modèle d'évaluation après une revue de la littérature) et empirique (test de ce modèle par l'envoi d'un questionnaire à 18 cadres chargés du lobbying dans des entreprises aux Etats-Unis).	Construction d'un modèle matriciel d'évaluation des actions politiques des entreprises qui met en relation pour différents niveaux d'analyse choisis (suivant la partie de la structure chargée de l'action politique à évaluer, la nature des décisions mises en jeu, les optiques d'évaluation), les ressources utilisées, l'importance de sa planification, la mise en œuvre de l'action politique et les résultats obtenus Les interviews semblent valider le modèle

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Getz, 1993	Etude du choix des stratégies d'action politique des entreprises en fonction des différentes situations dans lesquelles elles se trouvent.	Dans quelles conditions un type de lobbying particulier est-il choisi ?	Les décideurs sont considérés comme des agents rationnels.	Analyse systématique (personnelle + critique de la littérature) sous l'angle de la théorie de l'agence et établissement d'une typologie.	Le choix d'une stratégie d'action politique dépend de la cible politique à atteindre, de la nature du problème à traiter (domaine de politique publique concernée, stade d'évolution du problème dans son cycle de vie), des problèmes d'agence en résultant pour l'entreprise, de facteurs organisationnels et sectoriels.
Herander et Pupp, 1991	Etude du lobbying collectif protectionniste des entreprises américaines de l'industrie sidérurgique.	Quels sont les déterminants de la participation des entreprises à des actions collectives de lobbying ?	Les déterminants sont principalement d'origine microéconomique, contrairement à ce qu'avaient démontrées les études précédentes.	- Empirique : étude de 33 cas de producteurs de carbone ayant signé des pétitions anti-dumping et protectionnistes. - Quantitative : construction d'un modèle explicatif des déterminants du lobbying collectif et régression linéaire par la méthode des moindres carrés.	Les déterminants de ce lobbying protectionniste ne sont pas d'origine sectorielle (conjoncture du secteur) mais microéconomique : le degré de distribution des bénéfices des entreprises, leur capacité à contrôler les comportements de « free-riding » et le coût de leur contribution au lobbying.
Kaufman, Englander et Marcus, 1993	Etude de la décision concernant l'internalisation ou l'externalisation des activités de lobbying	Comment la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence peuvent-elles permettre de déterminer la structure de lobbying la plus efficiente ?	La prise de décision en matière de lobbying serait entièrement rationnelle (pas de biais cognitifs ou de rationalité limitée du manager).	Revue de la littérature et construction d'un modèle théorique.	La théorie des coûts de transaction donne une réponse économique à la question mais elle ne prend pas en compte les aspects politiques et sociaux du problème. Elle doit donc être complétée par la théorie de l'agence.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Keim et Zeithaml, 1986	Etude théorique de l'efficacité des différentes stratégies d'action politiques des entreprises.	Les différentes stratégies d'action politique des entreprises sont-elles toujours efficaces ?	Tentative de théorisation des comportements toutes choses égales par ailleurs, en particulier en ne tenant pas compte des interactions entre les différents acteurs et du problème de la durée de l'action politique de l'entreprise.	Théorique : revue de la littérature, élaboration d'un modèle général des décisions politiques et typologies des différentes stratégies des entreprises dans différentes situations politiques.	Il existe 5 grandes stratégies d'action politique des entreprises qui ont des efficacités différentes suivant la situation politique concernée ou non par une problématique particulière sur laquelle les électeurs peuvent être en accord ou non.
Lamarque, 1996	Etude de l'externalisation professionnelle de l'action politique des entreprises	Quelle place pour les cabinets de conseil dans l'action politique des entreprises ?	« La plupart des agences acceptent volontiers un certain degré de transparence »	Empirique : se fonde sur une enquête professionnelle menée au début de 1996 en France auprès de 40 des plus grandes agences de communication et de relations publiques.	La demande d'intervention de cabinets de lobbying devrait être croissante avec la progression de l'Europe et l'offre se développera en conséquence.
McLaughlin , Jordan et Maloney, 1993	Etude de l'action politique des grandes entreprises au sein de la Communauté européenne et de son implication pour les groupes d'intérêt supra-nationaux.	Quelles sont les causes de l'amoindrissement du pouvoir et de l'action des Euro-groupes (action politique collective en Europe) ?	Les Euro-groupes se sont révélés incapables d'engager une politique de dialogue constructif avec la Commission Européenne. L'industrie de l'automobile présente-elle des spécificités ?	Revue de la littérature Etude de cas sur l'industrie automobile depuis le début des années 1990.	Les Euro-groupes sont amoindris par l'empressement des grandes entreprises qui en sont membres à agir pour leur propre compte plus que par l'incapacité des groupes nationaux à les financer.
Pecorino, 1998	Etude du lobbying sous l'angle de l'économie industrielle : analyse des comportements des membres d'un groupe d'intérêt	Est-il plus difficile de maintenir la coopération dans le groupe lorsque le nombre d'entreprises lobbyistes augmente ?	Toutes les entreprises sont identiques et interchangeables	- Modélisation sous l'angle de la théorie des jeux : jeux à plusieurs parties avec des stratégies de représailles. - Démonstration mathématique.	Lorsque le nombre d'entreprise au sein du groupe d'intérêt s'accroît, il n'y a pas davantage de problème de « passager clandestin » ni de difficulté supplémentaire à maintenir la coopération dans le groupe.

## 2.2.2 Des taxonomies plus générales à développer

**Tableau 27.**  
**Les principales taxonomies générales de lobbying et leurs insuffisances**

Source	Typologie développée	Insuffisances de la typologie
Boddewyn et Brewer, 1994	2 formes de comportement politique impliquent un effort de négociation : le conflit ou le partenariat	Sous partie d'une typologie plus générale sur les comportements politiques ( avec ou sans marchandages) qui n'est ni justifiée ni expliquée et ne constitue pas le sujet central de l'article
Oberman, 1993	5 grands types d'action possibles : politique distributive, redistributive, de régulation, d'autorégulation, absence de politique	Bon modèle théorique mais jamais testé de manière empirique
Yoffie, 1987	5 stratégies générales d'action politique des entreprises : passager clandestin, suiveur, biens privés, meneur, entrepreneur	Stratégies génériques trop imprécises

### **a. Des points de vue trop imprécis**

Une approche généraliste décrit des stratégies génériques trop imprécises.

Ainsi, dans une étude sur les contributions des entreprises aux comités d'action politique, Handler et Mulkern( 1982) distinguent des stratégies idéologiques et des stratégies pragmatiques.

Yoffie (1987) identifie lui cinq stratégies générales d'action politique des entreprises : les stratégies de passager clandestin, de suiveur, de biens privés, de meneur et d'entrepreneur.

Le point commun de ces deux études est d'appliquer un vocabulaire stratégique très généraliste aux actions de lobbying sans chercher à analyser les différences pratiques qui existent entre elles et qui peuvent être spécifiques au marché politique.

### **b. Une construction plus précise mais qui demeure théorique**

Plus récemment, l'étude de Oberman (1993) constitue la tentative la plus aboutie d'une typologie générale des actions politiques de l'entreprise. Une revue critique de la littérature enrichie d'une approche fondée sur les ressources lui permettent d'affirmer que ce sont l'environnement (perception des événements et de la position des concurrents sur le marché politique) et la stratégie finale choisie qui déterminent le type de lobbying mis en place par l'entreprise.

La typologie de l'environnement dressée par Oberman est très proche de celle du modèle SWOT que nous avons évoqué précédemment. Les événements extérieurs peuvent être des menaces ou des opportunités politiques pour l'entreprise comme dans l'analyse stratégique



externe. Les concurrents politiques de l'entreprise sur le marché concernés peuvent être en position de force ou de faiblesse (et donc a contrario l'analyse interne de l'entreprise se fera en terme de faiblesse ou de force). Il convient cependant de préciser que ce n'est pas la réalité de cet environnement qui importe dans la détermination du type de lobbying mais sa perception par l'entreprise avec les biais que cela peut comporter et que nous avons déjà évoqués.

Concernant les stratégies possibles, Oberman établit une distinction classique entre un choix de positionnement actif (appelé niveau de stratégie primaire) ou un choix de gestion plus passive (appelé niveau de stratégie secondaire). Selon la nature de l'environnement auquel l'entreprise doit répondre (menace ou opportunité) ces deux stratégies n'auront pas exactement la même définition. La stratégie active ne sera qu'une défense de position dans un environnement hostile alors qu'elle pourra aboutir à une réelle avancée dans un environnement favorable (définition d'un nouveau domaine). Il en va de même pour la stratégie passive.

La typologie des actions politiques de l'entreprise est largement inspirée de celle développée par Lowi (1964, 1972) et complétée par Hayes (1981). Elle distingue cinq grands types d'actions possibles.

1. La politique distributive permet de fournir le bénéfice des actions gouvernementales au profit d'un groupe spécifique sans que le coût de se transfère ne soit imputé sur un autre groupe en particulier.
2. La politique redistributive vise à transférer ce bénéfice d'un groupe à un autre.
3. La politique de régulation étend le problème informel d'un groupe à la sphère formelle de la décision publique.
4. La politique d'autorégulation légitimise le contrôle autonome d'un groupe sur ses problèmes.
5. L'absence de politique est choisie lorsque les valeurs culturelles, les institutions politiques ou les processus en cours excluent l'action politique.

**Tableau 28.**  
**Les conclusions des travaux d'Oberman**

Perception des événements extérieurs	Niveau de stratégie politique choisi (objectif)	Perception de la position des concurrents politiques	Type de stratégie politique choisi
* Menace	Primaire (défense)	Force	Régulation
	Primaire (défense)	Faiblesse	Pas d'action politique
	Secondaire (maintien)	Force	Pas d'action politique
	Secondaire (maintien)	Faiblesse	Auto-régulation
* Opportunité	Primaire (définition)	Force	Pas d'action politique
	Primaire (définition)	Faiblesse	Redistribution
	Secondaire (contrôle)	Force	Pas d'action politique
	Secondaire (contrôle)	Faiblesse	Distribution

Source : Oberman (1993)

Cependant, ce modèle global n'a jamais été testé. En outre, les différents types de lobbying évoqués sont ici le fruit de spéculations fondées uniquement sur des données théoriques.

Finalement, nous retrouvons des tentatives de caractérisation du lobbying dans la littérature qui nous précède, mais toujours avec une focalisation sur un aspect particulier ou au contraire un point de vue trop global. Le reproche majeur à adresser aux études descriptives des actions politiques des entreprises demeure la confusion quant à la définition de la stratégie politique de l'entreprise. Il n'existe pas d'acception générale et claire du terme. De plus, rares sont les typologies qui ont été testées de manière quantitative. Enfin, les cas européens (en particulier la France et la Grande Bretagne) ont été oubliés, la majorité des études portant sur les entreprises américaines.

**Tableau 29. Principaux travaux consacrés aux taxonomies générales de lobbying**

<b>Références</b>	<b>Sujet</b>	<b>Problématique</b>	<b>Hypothèses</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
Boddewyn et Brewer, 1994	L'action politique des entreprises à l'international.	Le comportement politique des entreprises à l'international est-il spécifique et est-il modélisable par l'intermédiaire des différentes théories modernes des organisations (théorie de la dépendance des ressources, théorie institutionnelle...) et de la stratégie (théorie de la chaîne de valeur...) ?	Le rôle de l'entreprise dans la perception de l'environnement n'est pas évoqué.	Revue de la littérature théorique (spécifique au sujet et introduction de concepts plus généraux comme la théorie de la dépendance des ressources ou la théorie institutionnelle) et des études de cas. Construction de propositions.	Le comportement politique des entreprises à l'international est à la fois la cause et la conséquence de deux types de facteurs : 1. les facteurs conditionnant (l'entreprise, son secteur d'activité et son environnement non commercial) ; 2. les objectifs stratégiques de l'entreprise (l'efficacité, le pouvoir de marché et la légitimité).

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Oberman, 1993	Etude des stratégies et des choix tactiques des entreprises en matière de lobbying dans l'optique de la théorie des ressources internes et externes) et de la théorie institutionnelle.	Comment utiliser l'optique de la théorie institutionnelle et de la théorie des ressources pour relier les différentes étapes de l'action politique des entreprises ?	L'action politique des entreprises est influencée de manière systématique par des facteurs institutionnels ou de ressources sans qu'interviennent des processus de décisions plus aléatoires tels ceux décrits dans le « modèle de la poubelle » [March, Cohen et Olsen, 1972].	Théorique : revue de la littérature et construction de plusieurs typologies.	Mise en place d'une typologie : - des ressources de l'action politique des entreprises - des objectifs de l'action politique de l'entreprise en fonction de son environnement - des types d'action politique en fonction de son environnement - des modes d'influences utilisés par l'entreprise pour mener à bien ces actions politiques - des formes d'action politiques collectives.
Yoffie, 1988	Etude de l'action politique des petites entreprises.	Quels sont les facteurs clés de succès de l'action politique des petites entreprises ?	Le lobbying peut se révéler aussi crucial pour les petites entreprises que les grandes.	Empirique : étude du cas de l'industrie américaine des semi-conducteurs durant les années 1970-1980.	Il existe 4 facteurs clés de succès : 1. les petites entreprises doivent s'unir ; 2. il leur faut trouver des alliés au gouvernement ; 3. les dirigeants des entreprises ont un rôle spécifique à jouer ; 4. l'action des entreprises est plus efficace que celle d'associations commerciales.

---

### **3. Proposition d'une nouvelle taxonomie des actions politiques des entreprises**

Pour des raisons de pertinence de l'étude et d'accessibilité des données, nous avons choisi de fonder notre taxonomie davantage sur l'action politique en elle-même que sur les ressources politiques ou sur les menaces et les opportunités de l'environnement.

En effet, ce dernier aspect nous est apparu à la fois trop général et peu opérationnel. Il sera toutefois évoqué dans certains domaines de notre étude (« généralités » et « politique générale de l'entreprise en matière de lobbying »).

Concernant les ressources, nous avons constaté que des typologies abouties existent déjà. En outre, ces ressources demeurent concrètement officieuses et difficiles à mesurer. Ainsi, la dimension matérielle et financière peut être évaluée par exemple par le budget consacré au lobbying. Cependant, il faudrait normalement y inclure non seulement les coûts directs (facturation du cabinet ou du service interne en charge des affaires publiques) mais aussi les coûts indirects plus difficiles à appréhender. De même, les ressources humaines consacrées au lobbying sont complexes à évaluer de manière quantitative (effectifs internes et externes concernés) et qualitative (niveaux de qualification générale et de spécialisation dans le domaine des affaires publiques par exemple). L'approche par les ressources nécessite la réalisation d'études de cas détaillées alors que notre protocole exploratoire est de nature quantitative. Nous nous contenterons donc d'évoquer quelques aspects des ressources du lobbying dans notre typologie. En particulier, nous nous intéresserons à la nature interne ou externe du lobbying.

Finalement, nous avons retenu l'approche en terme de stratégie politique afin d'établir une typologie des actions politiques des entreprises. Parmi les caractéristiques du lobbying évoquées par Farnel (1993) et Epstein (1969), nous en avons retenu cinq : la politique générale à l'égard du lobbying, la cause de l'action politique, son auteur, sa cible, sa mise en œuvre. En outre, il nous est apparu important dans un premier temps de situer cette action dans son contexte lié aux caractéristiques générales de l'entreprise lobbyiste. Chacune de ces dimensions comporte plusieurs variables susceptibles de prendre différentes modalités.

### **3.1. Généralités sur l'entreprise**

Un certain nombre de variables définissant l'entreprise nous ont semblé susceptibles d'influencer sa stratégie de lobbying : la taille de l'entreprise, son statut juridique, son secteur d'activité et son introduction en bourse ou non.

#### **3.1.1 La taille**

De manière générale, un ensemble de travaux en économie et en gestion lient taille et performance de l'entreprise (positivement ou négativement). Ainsi, une taille importante permet des économies d'échelle et l'obtention d'un pouvoir de marché en même temps qu'elle augmente les coûts de transaction au sens de Coase et Williamson.<sup>1</sup> Le lobbying, résultant d'une combinaison de travail et de capital mis en jeu par l'entreprise subira les conséquences de cette taille au même titre que les autres activités de l'entreprise.

En France, par exemple, l'INSEE a déterminé des seuils de taille en fonction du nombre de salariés. En 2000 il existe suivant cet institut 2 381 680 entreprises françaises, dont 93 % sont des petites entreprises (de 0 à 9 salariés), 6,9 % des PME (de 10 à 499 salariés) et seulement 0,1 % des grandes entreprises de plus de 500 salariés. Cependant, en terme de chiffre d'affaires et d'emplois, il faut relativiser la place des petites entreprises. Ainsi, une étude de l'INSEE montre que ce sont les plus grosses sociétés (plus de 250 salariés) qui représentent le tiers de l'emploi du secteur concurrentiel et la moitié du chiffre d'affaires au sein de l'Union Européenne. L'intérêt concret d'évoquer la taille des entreprises dans leurs actions de lobbying apparaît clairement à l'aune de ces chiffres contradictoires.

De manière concrète, et pour des raisons d'accessibilité et de validité des données, nous utiliserons plutôt dans cette étude une classification par tranches de chiffre d'affaires telle qu'elle a été mise en place par l'INSEE.

#### **3.1.2 La forme juridique**

Le statut juridique de l'entreprise est susceptible d'influencer ses actions de lobbying à plusieurs niveaux.

La France a longtemps été caractérisée par la présence d'un secteur public important (suite aux nationalisations du Front populaire, de l'après seconde guerre mondiale et du début des années 1980). Le retrait de l'Etat est important depuis 1986 (1,8 millions de salariés employés en 1986 contre 1,2 millions en 1997). Il est cependant probable que les entreprises

---

<sup>1</sup> Coase ( 1937 ) ; Williamson (1975)

publiques, intrinsèquement liées à l'Etat ne pratiquent pas l'action politique de la même manière que les sociétés privées. On peut par exemple supposer que la proximité des dirigeants de ces entreprises avec les décideurs publics limite les coûts de transaction inhérents au lobbying et rend ce dernier moins apparent.

Au sein même des entreprises privées, deux statuts juridiques différents (personne physique ou personne morale) impliquent des contraintes de gestion particulières qui se retrouveront lors des actions de lobbying. Ainsi, la responsabilité illimitée du dirigeant de l'entreprise individuelle est susceptible de limiter sa propension à pratiquer le lobbying. Sa pratique concrète de l'action politique sera différente de celle d'actionnaires responsables uniquement à hauteur de leurs participations dans la société de capitaux. Or ces deux types d'entreprises sont également représentés dans le tissu entrepreneurial français : il s'y trouve 1 325 216 entreprises personnes physiques (soit 55,64 % de l'ensemble des entreprises), l'autre moitié étant constituée de personnes morales. Nous pensons pouvoir les étudier de la même manière en précisant les nuances apportées par leur statut juridique.

La description finale des entreprises lobbyistes se rapportera aux catégories juridiques définies dans chaque pays (SA, SARL ou coopérative par exemple en France).

### **3.1.3 Le secteur d'activité**

Schmalensee (1985) a mis en évidence l'importance de l'appartenance sectorielle dans l'explication de la performance de l'entreprise.

Tout comme pour la taille, il convient donc d'intégrer ce facteur à notre étude en retenant les nomenclatures de classification nationales officielles basées sur le système international de classification « FTSE ». Utilisée par la bourse de Londres et par Euronext, cette référence permet une meilleure comparaison internationale. Nous choisirons en particulier un découpage en 17 niveaux suffisamment précis sans être trop confus. Nous y ajouterons une section particulière pour les activités financières diverses qualifiées généralement de « holdings », en raison de leur importance au sein de l'échantillon et de la spécificité de cette activité mal mise en évidence par le découpage FTSE.

### **3.1.4 La cotation en bourse**

La problématique évoquée ici est celle du gouvernement d'entreprise : une entreprise détenue par des actionnaires mène-t-elle des actions politiques comme une entreprise patrimoniale ?

Cette variable est liée au statut juridique de l'entreprise. Nous nous contenterons pour notre étude de noter l'existence ou non d'une cotation sans rechercher plus de précision en

différenciant le type de marché (primaire/secondaire ; premier/second/nouveau par exemple) ou la place de cotation. Les résultats différeront bien entendu en fonction des pays et du développement de leurs marchés boursiers.

### **3.2. La politique générale de l'entreprise en matière de lobbying**

Il s'agit ici de caractériser, non pas une action précise de lobbying qui sera l'objet du 3.3, mais la posture stratégique de l'entreprise concernant l'activité politique en général. Deux variables ont été retenues à ce titre.

#### **3.2.1 L'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics**

D'après Miles et Snow (1978), une entreprise peut agir aussi bien en tant que « *prospecteur* » (impliquant la nécessité d'une surveillance ex ante de l'environnement et donc d'une veille stratégique), « *défenseur* » (c'est à dire de réaction ordonnée ex post à une modification de l'environnement) ou « *analyste* » (action hybride).

Par assimilation à cette typologie, en matière de lobbying il est possible de dire que l'entreprise a le choix d'adopter trois attitudes à l'égard des pouvoirs publics :

1. une attitude « passive » en vertu de laquelle elle se borne à réagir aux initiatives gouvernementales lorsque celles-ci se manifestent ;
2. une attitude « anticipatrice » dans laquelle l'entreprise s'efforce d'identifier à l'avance les initiatives gouvernementales afin d'être mieux en mesure d'en minimiser les implications négatives ou d'en maximiser les avantages mais sans pour autant chercher à les influencer ;
3. une attitude « active » grâce à laquelle l'entreprise tente de peser sur la prise de décision en matière de politiques publiques pour les faire modifier à son profit.

Nous noterons que cette distinction est à rapprocher de la classification « *leader* » / « *suiveur* » opérée par Demil (1998).

#### **3.2.2 La fréquence des relations avec les pouvoirs publics**

En nous inspirant de Farnel (1993), nous retiendrons deux options stratégiques fondamentales concernant les relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics : la coopération « continue » et l'approche « ad hoc » ou au cas par cas.

La première option permet :



1. en externe l'établissement de relations de confiance qui, comme nous en avons discuté précédemment réduisent les coûts des transactions entre l'entreprise et ses interlocuteurs en sécurisant les relations qu'ils entretiennent ;
2. en interne un effet d'apprentissage pour les parties de l'entreprise concernées par l'action politique ( qui existent même si le lobbying est confié à un cabinet externe).

En revanche cette approche continue suppose un investissement de ressources plus important de la part de l'entreprise qui doit être comparé avec les bénéfices retirés. C'est pourquoi certains tels Romagni (1995) confèrent une efficacité croissante mais limitée dans le temps à toute action continue de lobbying (qui suivrait la trajectoire d'un cycle de vie).

La deuxième stratégie envisageable par l'entreprise est de n'avoir des relations avec les pouvoirs publics que au cas par cas. *« Bien que l'efficacité de toute stratégie de lobbying soit liée à la mise en place d'un système de veille socio-politique, l'approche ad hoc implique qu'un tel mécanisme soit particulièrement performant. L'efficacité d'une telle approche repose essentiellement, en effet, sur le pouvoir de persuasion de l'entreprise. »* (Farnel, 1993) On retrouve ici les éléments de la riposte stratégique de l'entreprise qui nécessite une bonne identification des problématiques, de la cible et des moyens d'action.

### **3.3. L'action de lobbying en particulier**

L'action politique en elle-même est caractérisée par quatre éléments essentiels : la problématique à l'origine de l'action politique de l'entreprise, le ou les lobyistes, la cible du lobbying ainsi que sa mise en œuvre concrète. Chacun de ces grands domaines comporte plusieurs variables.

#### **3.3.1 La cause du lobbying**

Nous avons retenu ici trois variables, « l'intérêt du problème », « le résultat escompté » et « la sélection des problèmes à résoudre ». Elles diffèrent de celles proposées par Getz (1993) qui distinguait les questions sociales, économiques, politiques et technologiques. Il est en effet apparu que ces problématiques étaient souvent interreliées au sein d'une même question.

##### **a. L'intérêt du problème**

La variable « intérêt du problème » classe les objectifs du lobbying en deux catégories de proximité avec l'entreprise : ceux qui sont spécifiques à l'entreprise (que nous appellerons « privés ») et ceux qui participent uniquement de l'environnement fonctionnel de

l'entreprise (que nous appellerons « publics »).

### **b. Le résultat escompté**

La variable « résultat escompté » s'interroge sur les fins de l'action de lobbying : s'agit-il de « minimiser une perte » ou de « maximiser un gain »? Ce questionnement est à rapprocher des travaux sur la prise de décision en environnement incertain que l'on peut résumer comme nous l'avons déjà vu précédemment par cinq paradigmes :

1. le critère de Laplace : en l'absence de toute information, donner des probabilités égales aux divers états de la nature ;
2. le critère de Wald : décider comme si la nature était animée des pires intentions et choisir l'action qui procure le plus grand des plus petits gains (ou le plus faible des coûts les plus élevés) ;
3. le critère optimiste : chaque action est caractérisée par le résultat le plus favorable qu'elle est susceptible de produire, il s'agit donc de choisir celle qui maximise les gains les plus importants (ou qui minimise les plus petits coûts) ;
4. le critère de Hurwicz : chaque action se traduit par la moyenne pondérée du résultat le plus favorable et du résultat le moins favorable qu'elle peut produire ;
5. le critère de Savage : chaque action est définie par le « regret » ou le coût d'opportunité maximal qu'elle peut engendrer, celle qui minimise ce coût d'opportunité maximal sera choisie.

### **c. La sélection des problèmes à résoudre**

Nous avons également intégré dans notre taxonomie un élément concernant la quantité de sujets abordés par le lobbyiste (la variable « sélection des problèmes à résoudre » dans notre taxonomie). La sélection des questions susceptibles de devoir être l'objet d'une activité de lobbying se fait par le biais d'une veille socio-politique. Cependant, le degré d'implication des entreprises diffère. Il est mesurable dans une première approche par le nombre d'actions de lobbying tentées sur une période donnée. Cependant, devant la difficulté matérielle d'en mesurer précisément le nombre, nous avons préféré opérer une dichotomie plus générale entre des problème « unique » et des problèmes « multiples ».

#### **3.3.2 L'auteur du lobbying**

Deux éléments traités dans la taxonomie de Kaufman, Englander et Marcus (1993) nous sont apparus comme devant être intégrés à notre typologie.

### **a. La logique de l'action**

Olson (1965) définit deux niveaux d'implication pour les individus où les groupes d'intérêt souhaitant agir dans le domaine public (la variable « logique de l'action » dans notre typologie) : il peut s'agir d'une action « individuelle » ou « collective ». Le choix entre ces deux options appartient à l'entreprise qui en décide en fonction de la nature du sujet et de la cible mais aussi d'opportunités qui s'offrent à elle de rejoindre des groupes déjà formés. Elle raisonne en termes de rapport « bénéfices/coûts ».

Les bénéfices à attendre d'une action collective sont de plusieurs ordres.

1. D'une part l'entreprise pèsera d'un poids supplémentaire dans les négociations avec davantage de crédibilité. En effet, si les décideurs publics ont comme objectif ultime leur prochaine réélection, le fait d'appartenir à un groupe d'intérêt important permet à l'entreprise de signaler ses préférences de manière plus efficace. Le décideur public aura tendance à favoriser les groupes qui lui semblent représenter la majorité des courants d'opinion.
2. D'autre part, économies d'échelle, efficacité, compétitivité et synergies sont susceptibles d'apparaître. De manière générale, l'accroissement de la taille du groupe d'intérêt doit lui permettre de produire plus de lobbying à moindre coût. Par exemple, le groupe peut décider d'employer un lobbyiste professionnel à plein temps pour défendre ses intérêts alors que cette tâche n'était pas spécialisée dans l'entreprise. En outre, plusieurs entreprises peuvent mettre en commun des ressources qui se complètent utilement pour le lobbying (connaissance de réseaux politiques alliée à des moyens financiers ou médiatiques importants). On assiste à une possible réduction des coûts de transactions internes au groupe et à une meilleure diffusion de l'information.
3. Enfin, la possibilité accrue d'une lutte contre des stratégies politiques individuelles opportunistes existe. Au sein d'un groupe il est nécessaire d'assurer une coordination des intérêts : sous peine de représailles, chacun des membres s'en tiendra à la ligne directrice définie par le groupe. C'est pourquoi, lorsque de nombreuses entreprises choisissent de se réunir pour défendre leur point de vue, elles peuvent se contrôler mutuellement beaucoup plus efficacement que si elles agissaient individuellement. Ce contrôle est d'autant plus efficace que le groupe est réuni durablement et non pas pour un problème ponctuel. En théorie des jeux, il s'agit d'un jeu à plusieurs parties : si un joueur triche, il sera sous le coup de représailles et ne pourra pas jouer les parties suivantes.

Des coûts apparaissent cependant lors d'un lobbying collectif et sont à prendre en

compte (Herander et Pupp, 1991).

1. En premier lieu, notons le coût d'opportunité d'une action individuelle qui aurait pu être profitable à l'entreprise mais qui va à l'encontre des intérêts du groupe. Ponctuellement, une action contraire aux intérêts de la firme mais profitable à la majorité des lobbyistes réunis peut même être menée (en particulier dans le cadre d'une action de longue durée où les représailles des autres membres sont crédibles).
2. Existe également un coût de contrôle de l'activité des autres membres. On peut supposer que ce coût de contrôle (constitué par exemple de coûts de recherche d'information) augmente pour le groupe au fur et à mesure de l'accroissement de sa taille. En revanche, Pecorino (1998) a démontré que les problèmes de cavalier solitaire et de maintien de la coopération n'étaient pas plus importants lorsque la taille du groupe d'intérêt augmentait.

McLaughlin, Jordan et Maloney (1993) ont mis en évidence l'influence de la taille respective des différents membres sur la capacité d'actions de ces groupes d'intérêt. Ils prennent l'exemple des Euro-groupes dans l'industrie automobile au début des années 1990 (le comité de liaison de l'industrie automobile des pays de la Communauté européenne ou encore le comité des constructeurs automobile du Marché commun par exemple). En particulier les entreprises de grande taille sont tentées dans la pratique d'agir pour leur propre compte ce qui paralyse l'action concrète du groupe d'intérêt même si celui-ci demeure un interlocuteur officiel privilégié par les décideurs publics. Les grandes entreprises préfèrent court-circuiter les organes décisionnels des organismes censés les représenter, financer directement les groupes et donc les contrôler. Une étude plus récente (De Figueiredo et Tiller, 2001) va dans le même sens.

Il est finalement possible de s'interroger sur l'existence éventuelle d'une taille critique pour les groupes d'entreprises lobbyistes : cette taille serait celle qui maximiserait la différence « bénéfices-coûts » du regroupement. Elle paraît difficile à déterminer en pratique. Cependant, nous distinguerons dans notre typologie « les actions collectives structurées » menées par des structures qui préexistent à l'action de lobbying (syndicats professionnels par exemple) des « actions collectives non structurées » menées par des coalitions ad hoc.

#### **b. Le choix du lobbyiste**

L'entité en charge de l'action politique de l'entreprise (la variable « choix du lobbyiste » dans notre taxonomie) est également une donnée à prendre en compte au titre des ressources du lobbying. Nous avons constaté qu'il pouvait s'agir d'un lobbyiste « externe » (cabinet de conseil spécialisé ou avocats par exemple) comme d'un agent « interne » à l'entreprise, unité spécialisée ou non en la matière.

Cette problématique est classique en théorie des organisations : elle oppose l'internalisation à la sous-traitance des activités de lobbying. Chaque option présente des avantages et des inconvénients qu'il convient de peser. Ainsi, la création d'une structure spécifique au sein de l'entreprise évite les conflits d'intérêts (ou problème « d'agence » pour reprendre la terminologie de Jensen et Meckling, 1976). Elle permet une meilleure connaissance des intérêts à défendre alliée à la permanence des ressources. En revanche ce choix implique l'existence d'une taille et de moyens considérables, des difficultés d'organisation hiérarchique et un risque d'enclavement. A l'opposé, le recours à un cabinet de conseil permet l'accès à des lobbyistes d'expérience pour un risque plus limité. Cependant, ce choix offre le désavantage d'une défense d'intérêts plus tiède voire de conflits d'intérêts et de problèmes de confidentialité d'informations stratégiques pour l'entreprise.

### **3.3.3 La cible du lobbying**

Nous reprendrons ici en partie la taxonomie de Getz (1993) détaillée précédemment en l'adaptant à notre échantillon pour finalement retenir trois variables :

1. le « niveau politique de la cible » qui peut être « exécutif » (gouvernements nationaux, Commission européenne), « législatif » (parlements nationaux ou européens) ou « non politique » (autorités administratives indépendantes, Organisation Mondiale du Commerce par exemple) ;
2. le « niveau géographique de la cible » qui se hiérarchise entre quatre niveaux : « international » (organisations internationales mais aussi autres états), « européen » (Parlement européen ou Commission européenne essentiellement), « national » (Président s'il existe, gouvernement, parlementaires dans leur fonction législative ou de contrôle) et enfin « local » (élus des différentes collectivités locales mais aussi parlementaires dans leur rôle de représentation au niveau de leur circonscription) ;
3. le « niveau décisionnel de la cible » qui sera séparé<sup>1</sup> entre les décisions à portée « générale » (lois) et celles à portée « particulière » (signature d'un contrat, autorisation spécifique à une entreprise par exemple).

### **3.3.4 La conduite du lobbying**

Quatre variables nous ont semblées caractéristiques de la mise en œuvre du lobbying par l'entreprise : la période plus ou moins longue sur laquelle l'action est menée, la manière dont l'entreprise communique avec la cible puis tente de l'influencer et enfin l'attitude

---

<sup>1</sup> contrairement à Dahan (2002).

adoptée par l'entreprise à l'égard de cette cible. Les trois dernières dimensions sont issues des taxonomies classiques du lobbying. En revanche, la durée de l'action politique est plus rarement évoquée.

#### **a. Une dimension nouvelle : la durée de l'action**

Cette dimension, mal mise en évidence dans les taxonomies existantes, mérite que nous lui accordions quelques développements. En effet, non seulement la durée absolue de l'action peut être révélatrice d'un investissement plus ou moins important, mais aussi le moment du lobbying de l'entreprise peut être comparé avec le cycle de vie politique de la cible.

Pour les théoriciens de marché politique, les élus analysent leurs décisions à la lumière d'une contrainte de réélection, préoccupation d'autant plus importante que l'on se rapproche des échéances électorales. Les décisions des acteurs publics obéiraient alors à un cycle. Au lendemain des élections, le gouvernement dispose d'une grande latitude de choix où prévalent des arguments d'ordre strictement économiques. Au fur et à mesure que l'on se rapproche des futures échéances, le poids des arguments économiques diminue au profit des arguments électoraux ou politiques, les arguments économiques ne retrouvant la place perdue qu'au lendemain des élections.

Plus précisément, il existe deux principales variantes du modèle des cycles politiques : l'analyse marxiste sous-tendue par le modèle de Kalecki (1943)<sup>1</sup> et l'analyse néo-classique sous-tendue par le modèle de Nordhaus (1975)<sup>2</sup>.

1. La première perspective se fonde sur la manière dont les hommes politiques gèreraient les intérêts du capital. L'accumulation relevant la part des salaires au détriment de celle des profits, il serait nécessaire de reconstituer à terme les marges de profit en refroidissant l'activité économique. Mais, là où Marx considère que de tels mouvements sont déclenchés par les milieux capitalistes eux-mêmes, Kalecki considère que le gouvernement peut y procéder de lui-même ou le renforcer. L'Etat génèrerait donc un cycle du chômage. Il l'allègerait dans les périodes de dépression pour éviter les mouvements sociaux violents. A l'inverse, il éviterait que le plein emploi ne se prolonge trop, faute de quoi le pouvoir syndical risquerait de compromettre celui des capitalistes.
2. Pour Nordhaus, les électeurs évaluent la gestion des gouvernements en fonction des performances atteintes en matière de lutte contre le chômage et

---

<sup>1</sup> KALECKI M., « Political aspects of full employment », *Political quarterly*, 5, 1943 ; cité dans Greffe (1997)

<sup>2</sup> NORDHAUS W.D., « The political business cycle », *Review of economic studies*, avril 1975, pp. 168-190 ; cité dans Greffe (1997)

l'inflation. Leur fonction de satisfaction peut donc être représentée dans un espace « taux d'inflation-taux de chômage » par un ensemble de courbes d'indifférence « inflation-chômage ». Chacune détermine les combinaisons des deux variables conduisant à un même niveau de satisfaction. Plus on s'éloigne de l'origine, moins le niveau de satisfaction est élevé. Ces courbes peuvent aussi être considérées comme des isovotes, le nombre de votants en faveur du gouvernement restant stable tant que l'on se déplace sur une même courbe de Phillips. Les gouvernements chercheront donc à maximiser le nombre de votants à leur profit en tenant compte des contraintes exprimées par les courbes de Phillips. Mais, autant le gouvernement pourra choisir un point d'équilibre sur les courbes de court terme, autant sa position tendra à être contrainte par la courbe de long terme.

L'existence de tels cycles de vie politique semblerait indiquer qu'il est plus aisé pour une entreprise de pratiquer du lobbying en période pré-électorale. En outre, si son action se situe sur le long terme, il est préférable que la durée de cette action concorde avec un cycle électoral de la cible sous peine de devoir recommencer tout le travail de contact.

Toutefois, la théorie des cycles politiques n'est pas exempte de critiques. En effet dans ces modèles, les électeurs sont incapables de mémoriser le passé et de se souvenir de l'expérience vécue. Ils fondent leurs choix sur le dernier indicateur reçu et se gardent d'aller au-delà des apparences pour anticiper le comportement à venir des élus. Tout se passe comme si les politiques considéraient l'électeur assez intelligent pour savoir qui il aime mais assez stupide pour ne pas comprendre ce qui se passe. Mais l'électeur peut avoir un comportement non myope ou plus stratégique en modifiant la hiérarchie de ses préférences au moment du vote. En outre, si les électeurs comparent les performances du gouvernement actuel avec celle de ses rivaux qui l'ont précédé, la réflexion ne se fera plus sur une variable unique mais sur un ensemble de variables et déterminera de manière générale un seuil critique de popularité. Enfin, l'existence d'appartenances idéologiques est de nature à influencer les votes et donc à remettre en cause les modèles du cycle politique.

Au-delà de ces critiques théoriques, rappelons que nous avons choisi une approche quantitative et par voie de presse des actions politiques d'entreprises. Il ne nous sera donc pas possible de rendre compte précisément de la position du lobbying au regard du cycle de vie politique de la cible. Nous nous contenterons d'évaluer dans la mesure du possible la durée de l'action, en séparant les « actions ponctuelles » (une intervention sur un ou quelques jours) des « actions longues » (un travail sur plusieurs mois voire plusieurs années).

## **b. Trois dimensions de l'action déjà mises en évidence**

### *Le « mode de communication » avec la cible*

Nous avons ici repris la taxonomie établie par Corrado (1984) et analysée précédemment mais en la modifiant légèrement pour distinguer :

1. le lobbying « direct » (communications personnelles, présentations, contacts mais aussi lettres) ;
2. et le lobbying « indirect » (campagnes de relations publiques en particulier).

### *Le « mode d'influence » sur la cible*

Nous avons ici également repris la typologie établie par Corrado (1984) mais en la modifiant légèrement pour distinguer :

1. une influence « financière » (contributions aux campagnes ou aux dépenses des collectivités) ;
2. une influence « relationnelle » (fondée sur une argumentation ou un discours, qu'ils soient directs ou indirects) ;
3. une influence « juridique » (procédures légales ou judiciaires).

En revanche, au regard de la difficulté de recueil des données, nous ne pouvons retenir le dernier aspect évoqué par Corrado (1984) : la distinction « pratiques douteuses/pratiques autorisées ».

### *Le « positionnement » de l'entreprise à l'égard de la cible*

Cette dernière modalité fait référence à la typologie établie par Jacomet (2000) qui sépare les stratégies de lobbying par la « pression » des stratégies de lobbying par « l'interaction ».

## **3.4. Synthèse de la taxonomie du lobbying construite**

Le tableau infra présente les variables retenues dans notre typologie du lobbying.

Une première catégorie de variables, les généralités sur l'entreprise, nous éclaire sur le contexte du lobbying.

Les cinq catégories suivantes concernent la politique générale de lobbying de l'entreprise puis l'action politique en elle-même décrite par sa cause, son auteur, sa cible et sa conduite.



**Tableau 30.**  
**Modèle d'analyse typologique des actions de lobbying**

Domaine	Variable	Modalités (hors case vide)
Généralités sur l'entreprise (variables passives)	Taille	10 tranches de chiffre d'affaires
	Forme juridique	catégories spécifiques à chaque pays
	Secteur d'activité	17 niveaux se rapportant à la classification internationale FTSE + un niveau particulier caractérisant les holdings
	Cotation en bourse	oui, non
Politique générale de lobbying de l'entreprise (variables actives)	Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics	active, anticipatrice, passive
	Fréquence des relations avec les pouvoirs publics	continue, ad hoc
Cause du lobbying (variables actives)	Intérêt du problème	privé, public, mixte
	Résultat escompté	maximiser un gain, minimiser une perte
	Sélection des problèmes à résoudre	unique, multiple
Auteur du lobbying (variables actives)	Logique de l'action	individuelle, collective structurée, collective non structurée
	Choix du lobbyiste	interne, externe
Cible du lobbying (variables actives)	Niveau politique de la cible	exécutif, législatif, non politique, mixte
	Niveau géographique de la cible	local, national, européen, international
	Niveau décisionnel de la cible	général, particulier, mixte
Conduite du lobbying (variables actives)	Durée de l'action	longue, ponctuelle
	Mode de communication	direct, indirect, mixte
	Mode d'influence	relationnel, financier, juridique et relationnel, juridique et financier
	Positionnement	pression, interaction, mixte

### ***Bilan du chapitre***

*Ce chapitre a abouti à la construction d'une typologie du lobbying qui servira de base à l'analyse des données des actions politiques des entreprises observées.*

*Cette taxonomie s'inspire en partie des recherches menées sur la description du lobbying. Elle est davantage fondée sur les études décrivant l'action politique en elle-même que sur les travaux relatifs aux facteurs contextuels du lobbying.*

*Outre des généralités sur l'entreprise, nous distinguons finalement cinq grandes dimensions dans toute action politique d'entreprise : la politique générale de l'entreprise au regard du lobbying, la cause, l'auteur, la cible et la conduite du lobbying. Au total, 14 variables (susceptibles de prendre différentes modalités) nous permettront de décrire les actions de lobbying des entreprises.*

## **Chapitre 5      L'APPLICATION DE LA TAXONOMIE DU LOBBYING AUX CAS FRANÇAIS ET ANGLAIS**

### **Encadré 13. Plan du Chapitre 5**

#### **1.      Préambule sur la méthode d'analyse des données appliquée au lobbying**

##### 1.1.      Présentation générale de l'analyse des données

1.1.1 Définition et utilisation

1.1.2 Les précautions méthodologiques

##### 1.2.      L'application aux actions politiques des entreprises

1.2.1 Une première étape : l'analyse des correspondances multiples (ACM)

1.2.2 Une seconde étape : la classification automatique

#### **2.      La constitution d'une base de données sur les actions politiques des entreprises françaises et anglaises**

##### 2.1.      Le choix d'une source principale : les journaux nationaux « de référence »

2.1.1 Pourquoi la presse ?

2.1.2 Quels journaux ?

##### 2.2.      La collecte des données

2.2.1 Identification des individus

2.2.2 Caractérisation des individus

#### **3.      Première description des données**

##### 3.1.      Les actions politiques des entreprises françaises (1995-2000)

3.1.1 Généralités sur l'entreprise

3.1.2 La politique générale de lobbying de l'entreprise

3.1.3 L'action de lobbying en particulier

##### 3.2.      Les actions de lobbying des entreprises anglaises (2000)

3.2.1 Généralités sur l'entreprise

3.2.2 La politique générale de lobbying de l'entreprise

3.2.3 L'action de lobbying en particulier

##### 3.3.      Une première comparaison

### ***Présentation du chapitre***

*Ce chapitre peut être considéré comme un préalable méthodologique avant la mise en œuvre concrète de l'analyse des données qui sera réalisée au Chapitre 6.*

*Il convient tout d'abord de s'interroger plus précisément sur les méthodes statistiques d'analyse de données qui seront employées pour décrire le lobbying français et anglais (1).*

*Il nous faut également s'attarder sur les données qui seront analysées, à savoir les actions politiques des entreprises françaises et anglaises. Quelles sources et quel mode d'extraction choisir ? (2) Quelles sont les caractéristiques de l'échantillon d'actions de lobbying finalement retenu ? (3)*

Pour l'application de la taxonomie du lobbying aux actions politiques récentes menées par les entreprises françaises et anglaises nous aurons recours à des méthodes dites « d'analyse de données » mises en œuvre sur un échantillon recueilli au préalable avec soin.

---

## **1. Préambule sur la méthode d'analyse des données appliquée au lobbying**

La construction d'une grille de lecture du lobbying au chapitre précédent nous permet désormais d'envisager le traitement statistique des actions de lobbying par les méthodes dites d'analyse de données. Il s'agit ici de présenter rapidement ces techniques et surtout d'évoquer leur contribution au protocole exploratoire : la description structurée des actions politiques des entreprises françaises et anglaises.

### **1.1. Présentation générale de l'analyse des données**

Nous avons choisi de faire apparaître de manière explicite quelques rappels sur les techniques statistiques d'analyse de données. Cette présentation très succincte n'a pas

vocation de réflexion sur les méthodes en elles-mêmes. Elle souhaite simplement replacer notre protocole exploratoire dans un cadre méthodologique plus général.

### 1.1.1 Définition et utilisation

*« La statistique classique s'est axée sur l'étude d'un nombre restreint de caractères mesurés sur un petit ensemble d'individus. Elle a développé les notions d'estimation et de tests fondées sur des hypothèses probabilistes très restrictives. Cependant, dans la pratique, les individus observés sont fréquemment décrits par un grand nombre de caractères. Les méthodes d'analyse des données permettent une étude globale des individus et des variables en utilisant généralement des représentations graphiques suggestives.(...) Cette approche multidimensionnelle a connu depuis son apparition opérationnelle une multitude d'applications dans tous les domaines où l'observation de phénomènes complexes est nécessaire : sciences naturelles, sciences humaines, physique, etc.. »* (Bouroche, 1994)

L'origine des méthodes d'analyse des données est à rechercher dans les années 1930 avec Hotelling<sup>1</sup> qui pose les fondements de l'analyse en composantes principales et de l'analyse canonique. Il se base lui-même sur des travaux antérieurs (Speaerman, 1904<sup>2</sup> et Pearson, 1901<sup>3</sup>). Ces méthodes se sont ensuite perfectionnées mais n'ont pu être mises en œuvre de manière générale que grâce à l'ordinateur car elles conduisent à des manipulations de nombre irréalisables sans lui. Elles se sont considérablement développées dans les entreprises et à l'université parallèlement aux progrès de l'informatique.

Il existe deux grands types d'analyses des données qui permettent de classifier et de structurer avec différentes utilisations.

#### a. « les analyses factorielles »

Les techniques d'analyse des données multidimensionnelles visent à réduire les données pour mieux dégager les relations essentielles existant entre les éléments d'un tableau croisant des caractères tout en minimisant la perte d'information engendrée par la réduction opérée. Ces relations essentielles sont mises en évidence dans des graphiques synthétiques accompagnés d'informations complémentaires destinées à en faciliter la lecture.

Les analyses factorielles peuvent être utilisées de manière confirmatoire. C'est par exemple le cas pour des chercheurs qui examinent la validité statistique des mesures

---

<sup>1</sup> HOTELLING H., « Analysis of a complex of statistical variables into principal components », *Journal of Educational psychology*, vol 24, 1933, pp. 417-441 et 498-520 ; cité dans Bouroche (1994)

<sup>2</sup> SPEAERMAN C., « General intelligence objectively determined and defined », *American journal of psychology*, vol 15, 1904, pp. 201-292 ; cité dans Bouroche (1994)

<sup>3</sup> PEARSON K., « On lines and planes of closest fit to system of points in space », *Phil Mag*, vol 2, n° 11, 1901, pp. 559-572 ; cité dans Bouroche (1994)

observables de concepts théoriques ou encore pour les auteurs qui ont une idée a priori de la structure des relations entre leurs données et qui la testent.

Les analyses factorielles sont aussi appliquées dans une optique d'étude exploratoire. Lorsque les chercheurs ne spécifient pas a priori la structure des relations entre leurs données, celle-ci émerge entièrement de l'analyse statistique. On citera à cet égard l'étude de Garrette et Dussauge (1995)<sup>1</sup> sur les différentes stratégies d'alliance des entreprises.

#### **b. « les analyses typologiques »**

Elles regroupent des objets en classes homogènes en terme de similitude (les objets à l'intérieur d'une même classe sont très semblables et les objets dans des classes différentes sont très dissemblables). Ce sont des méthodes automatiques de classification qui utilisent la statistique.

Les analyses typologiques ont été utilisées dans de nombreuses disciplines différentes (biologie, psychologie, économie et gestion). En gestion, elles ont par exemple servi à segmenter les marchés, les secteurs ou les stratégies des entreprises. En particulier, on notera les recherches bien connues de Mintzberg (1980)<sup>2</sup> qui a identifié des configurations dont les membres étaient similaires en terme de taille, d'âge, de degré de formalisation et de centralisation.

### **1.1.2 Les précautions méthodologiques <sup>3</sup>**

Les données que nous analyserons (les actions politiques des entreprises françaises et anglaises) doivent être choisies et préparées avec précaution. La signification des résultats futurs en dépend.

#### **a. Au niveau du « contenu des données »**

L'identification des objets à analyser est tout d'abord nécessaire. En effet, on peut étudier des observations (comme des entreprises, des individus, des produits, des décisions ou des cas d'entreprises) ou bien leurs caractéristiques appelées variables. Le choix de l'une ou l'autre des approches est susceptible de modifier l'intérêt de l'étude suivant le sujet abordé.

---

<sup>1</sup> GARRETTE B. et DUSSAUGE P., « Determinants of success in international strategic alliances : evidence from the global aerospace industry », *Journal of international business studies*, vol 26, 1995, pp. 505-530 ; cité dans Donada et Mbengue (1999)

<sup>2</sup> MINTZBERG H., « Structure in 5's, : a synthesis of the research on organization design », *Management science*, vol 26, n°3, 1980, pp. 322-341 ; cité dans Donada et Mbengue (1999)

<sup>3</sup> Cette partie est inspirée de l'analyse développée par Donada et Mbengue (1999).

Ensuite, il convient de définir les frontières spatiales, temporelles ou autres des données à analyser. Ces frontières pour être pertinentes doivent avoir un sens naturel ou logique mais aussi contenir tous les objets du jeu de données et essentiellement ceux-là.

Enfin, la dernière interrogation porte sur le nombre des observations et des variables. Concernant les variables, deux contraintes sont à respecter « *une contrainte de suffisance et une contrainte de non-redondance* ». La première exige de « *n'omettre aucune variable pertinente* », la seconde qu'« *aucune variable pertinente ne figure plus d'une fois, directement ou indirectement* ». Les mêmes contraintes se posent au nombre d'observations qui doit être suffisant. Par exemple, pour les analyses factorielles, certains chercheurs recommandent 50 ou 100 observations au minimum. D'autres pensent qu'il doit y avoir un lien entre le nombre d'observations et le nombre de variables (30 ou 50 observations de plus que le nombre de variables ou 4 ou 5 fois plus d'observations que de variables au minimum).

#### **b. Au niveau de la « préparation des données »**

En premier lieu, il peut exister des valeurs manquantes. Dans ce cas plusieurs solutions existent :

1. les valeurs manquantes sont exclues (automatiquement pour les analyses typologiques et volontairement pour les analyses factorielles par élimination de l'observation ou de la variable concernée) ;
2. les valeurs manquantes sont estimées (par une valeur moyenne ou très fréquente par exemple).

Cette question reste sensible car une mauvaise estimation est susceptible de biaiser les résultats de l'étude.

En outre, le chercheur risque de se trouver confronté à l'existence de points dits « aberrants » (ou extrêmes car très différents des autres objets de la base de donnée) au sein de son échantillon. Il est recommandé de les éliminer de la base de données car ils peuvent transformer le nuage de points des résultats et rendre difficile l'interprétation. Après l'analyse typologique, il est cependant souhaitable de réintégrer ces points extrêmes pour compléter la première interprétation des résultats.

Finalement, le chercheur peut envisager de standardiser ses données pour attribuer le même poids statistique à toutes les variables prises en compte dans l'analyse. On pourra par exemple centrer et réduire autour d'une moyenne égale à l'unité et un écart type nul.

### **1.2. L'application aux actions politiques des entreprises**

Après une rapide présentation des techniques d'analyse des données, il convient de s'interroger plus précisément sur leur mise en œuvre concrète dans le cadre de la description

des actions politiques des entreprises. Il semble que les deux grands types de méthodes, l'analyse factorielle et l'analyse typologique puissent être employés successivement.

### **1.2.1 Une première étape : l'analyse des correspondances multiples (ACM)**

Au sein des techniques d'analyse factorielle, nous appliquerons une analyse des correspondances multiples aux actions de lobbying des entreprises observées. Il convient de justifier ce choix et d'en préciser la mise en œuvre concrète.

#### **a. Pourquoi une ACM ?**

##### *Pourquoi une analyse de données de manière générale ?*

Les méthodes d'analyse de données cherchent essentiellement à décrire et non à construire des modèles explicatifs et décisionnels. C'est précisément l'objectif du premier stade de notre recherche.

Nous avons déjà réfléchi dans une partie précédente aux bases théoriques d'une typologie exprimable par une structure factorielle. Nous avons finalement obtenu un ensemble de variables reflétant la littérature (en économie, gestion, droit et sciences politiques), mais aussi certaines de nos intuitions, pour décrire les actions de lobbying des entreprises.

Qui plus est, le nombre de ces variables (18) nous confirme que le lobbying est un phénomène particulièrement complexe. Il dépend de facteurs exogènes et endogènes à la décision de l'entreprise susceptibles de prendre chacun entre deux et dix-huit modalités. Une analyse des données est donc particulièrement appropriée pour observer les actions politiques des entreprises.

##### *Pourquoi en particulier une analyse des correspondances multiples (ou ACM) ?*

Il existe deux grandes méthodes d'analyse factorielle :

1. l'analyse en composantes principales (ACP) qui est utilisée pour l'analyse de tableaux croisant des données quantitatives et des données qualitatives ;
2. l'analyse factorielle des correspondances (AFC) qui est utilisée pour l'analyse des tableaux dits de contingence ou tableaux croisés de deux caractères qualitatifs.

Eu égard à notre objet de recherche, le lobbying des entreprises, et au but de la première étape, distinguer des groupes comportementaux en la matière, nous serons amenés à analyser des caractéristiques de type qualitatif et donc à utiliser la seconde méthode. Elle nous permettra de tenter de distinguer différents groupes comportementaux en matière de lobbying des entreprises que nous relierons seulement dans une deuxième partie de la recherche à des



indicateurs quantitatifs (indicateurs de performance boursière).

Plus précisément, nous allons utiliser une extension du domaine d'application de l'analyse des correspondances au cas où plus de deux ensembles sont mis en correspondance : l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM). L'ACM permet de décrire de vastes tableaux binaires dont les fichiers d'enquête socio-économiques constituent un exemple privilégié. Les lignes de ces tableaux sont en général des individus et les colonnes des modalités de variables nominales, le plus souvent des modalités de réponses à des questions (Lebart, 1999). De la même manière, pour notre étude sur les actions de lobbying des entreprises (individus), des observations peuvent être collectées au sujet des variables de la taxonomie déterminée dans le chapitre précédent. Notre sujet se présente donc bien comme un tableau de contingence croisant des données de nature qualitatives (certaines variables quantitatives comme la taille peuvent être scindées en quelques modalités et donc devenir qualitatives).

## **b. Quelle ACM ?**

### *Rappel de quelques principes mathématiques*

L'ACM est une méthode de description des tableaux de contingence. Elle cherche à analyser la structure de dépendance entre plusieurs caractères. Pour chaque individu de l'échantillon étudié, il s'agit d'identifier chaque caractère dans un repère différent. On obtient donc différents nuages de points. Chaque point est muni d'un poids proportionnel à son effectif (par rapport à l'effectif total). L'inertie d'un point est égale au produit de sa distance au centre de gravité (c'est à dire un comportement moyen global) par son poids. L'inertie totale d'un nuage est égale à la somme des inerties des ses points.

L'Analyse effectue des projections des nuages sur des axes dits axes factoriels (déterminant des plans factoriels) qui sont choisis de manière à minimiser l'inertie. Il s'agit de se rapprocher d'un comportement moyen des individus étudiés concernant les caractéristiques choisies. Ces axes représentent donc une combinaison des caractéristiques premières qu'il est possible d'identifier. En fonction des coordonnées des individus sur ces axes, apparaissent des groupes comportementaux ou des individus isolés pour différentes combinaisons des caractères initiaux.

Le taux d'inertie d'un axe factoriel est la part de l'inertie totale expliquée par cet axe. Seuls les axes les plus représentatifs sont finalement retenus pour la description des individus.

### *Mise en œuvre pour le lobbying*

De nombreux logiciels effectuent des analyses en composantes multiples (SPSS, SAS ou SPAD par exemple).

Pour les utiliser, il nous faut modifier notre tableau de contingence initial. Nous devons

en particulier veiller à ce que les différentes modalités des variables s'excluent mutuellement et à ce que des variables continues (taille par exemple) soit transformées en variables nominales par le découpage en classe des valeurs de la variable. Finalement nous obtiendrons un tableau avec dix-huit variables pouvant prendre de deux à dix-huit modalités. Il s'agit alors d'exprimer chaque observation de manière matricielle. Par exemple, la variable « logique de l'action » a trois modalités : « individuelle », « collective non structurée » ou « collective structurée ». Si l'entreprise Cégétel effectue un lobbying collectif structuré, au sein de l'Association française des opérateurs privés de télécommunication (Afopt), la case de l'observation « Cégétel » pour la variable « logique de l'action » devra être renseignée : « 001 » (cela aurait été « 100 » si l'action avait été individuelle). Le tableau ainsi construit est appelé tableau disjonctif complet et peut être traité directement par le logiciel.

Pour chacun des N individus observés, l'utilisateur du logiciel introduit la valeur qualitative (ou modalité) des différents caractères sélectionnés. Le logiciel effectue un tri croisé et édite un tableau de contingence. Il construit les axes factoriels dans l'ordre décroissant de leur taux d'inertie ainsi que les taux d'inertie cumulés. L'utilisateur choisit le nombre d'axes factoriels retenus pour les projections. Le logiciel fournit les représentations graphiques des projections.

Nous pourrions utiliser les différents graphes après avoir commenté et apprécié la qualité globale de la représentation (taux d'inertie). Une signification peut être donnée aux axes à partir des caractéristiques contribuant fortement à leur qualité explicative (l'édition des valeurs de contribution est donnée par le logiciel). Nous examinerons enfin la représentation superposée des différents graphes pour en faire une interprétation en terme d'attraction ou de répulsion des différents caractères. Cela permet de dresser des typologies comportementales et d'y associer les individus observés.

Cette interprétation doit être très prudente. Les risques d'erreur de perspective peuvent être limités par :

1. la lecture de projection sur plusieurs plans factoriels,
2. l'édition d'indicateurs de qualité de représentation de ces points,
3. le retour au tableau de contingence initial.

### **1.2.2 Une seconde étape : la classification automatique**

Nous compléterons l'analyse des correspondances multiples par une classification automatique. Cette technique d'analyse typologique permettra en effet d'éclairer la description des actions politiques des entreprises françaises et anglaises. En particulier, nous serons en mesure de tester nos deux premières hypothèses de recherche relatives aux types de

stratégie de lobbying.

### **a. Pourquoi une classification automatique ?**

La justification de l'utilisation conjointe de l'analyse factorielle et de la classification est particulièrement bien posée par Lebart, Morineau et Piron (1997). Nous nous inspirerons donc ici très largement de leurs travaux.

Face à de très grands tableaux de données, il est indispensable de pratiquer une analyse factorielle exploratoire pour disposer d'une vue d'ensemble de la base d'information. En outre, cette analyse permet de filtrer les dimensions essentielles à la compréhension du phénomène.

Cependant, ces méthodes présentent différentes insuffisances listées par Lebart , Morineau et Piron :

1. « *difficultés d'interprétation* », en particulier au-delà du plan principal ;
2. « *compression excessive et déformation* » par la limitation à quelques axes qui peut entraîner des distorsions et des superpositions de points occupant des positions distinctes dans l'espace ;
3. « *manque de robustesse* » (des points aberrants peuvent notablement influencer les facteurs) ;
4. « *graphiques factoriels inextricables* », dans la mesure où le nombre d'individus est élevé (679 dans notre cas).

Or, une classification peut remédier à ces défauts. Concernant les points 1. et 2., les classes prennent en compte la dimension réelle du nuage de point et corrigent donc certaines déformations dues à l'opération de projection. Pour 3., l'algorithme de la classification hiérarchique est dit localement robuste : les parties basses des dendrogrammes produits sont indépendantes des points marginaux isolés. Enfin, le regroupement des individus en classes moins nombreuses permet de simplifier la présentation et l'interprétation des projections graphiques sur les axes factoriels (4).

### **b. Quelle classification automatique ?**

*« Les méthodes de classification ou de typologie (dont la science s'appelle taxinomie) ont pour but de regrouper les individus en un nombre restreint de classes homogènes. Il s'agit donc de décrire des données en procédant à une réduction du nombre des individus. »* (Bouroche, 1994)

En classification automatique, les classes sont obtenues au moyen d'algorithmes formalisés et suivant deux grands types de méthodes.

La classification non hiérarchique (partition produite directement en un nombre fixé de classes)

Il s'agit de regrouper des individus en classes de sorte que les individus d'une même classe soient les plus semblables possibles et que les classes soient bien séparées.

La classification hiérarchique (suite de partitions en classes de plus en plus vastes)

Il s'agit de construire, par exemple de manière ascendante, une suite de partitions en  $n$  classes,  $n-1$  classes,  $n-2$  classes... emboîtées les unes dans les autres. La partition en  $k$  classes est obtenue en regroupant deux des classes de la partition en  $k+1$  classes. La suite des partitions obtenues peut être représentée sous la forme d'un arbre de classification.

Il convient de définir le critère de regroupement de deux classes ce qui revient à définir une distance entre classes. Deux grandes méthodes sont couramment utilisées : Le critère de l'inertie par la méthode de Ward et les distances non euclidiennes.

1. Dans le premier cas, une bonne partition est celle pour laquelle l'inertie interclasse est forte et l'inertie intraclasse faible. Ce critère est la traduction du fait qu'une typologie est d'autant meilleure que les classes sont ramassées (faible variance intraclasse) et qu'elles sont nettement séparées (forte variance interclasse). Leur somme étant constante et égale à la variance totale, il est équivalent de minimiser la variance intraclasse ou de maximiser la variance interclasse. Pour un grand nombre de classes il n'est cependant pas garanti que la partition obtenue par troncature de la classification ascendante hiérarchique optimise ce critère.
2. Lorsque les distances ne sont pas euclidiennes, la notion d'inertie n'a plus de sens. Il existe donc d'autres méthodes pour calculer la distance entre deux classes. Par exemple, une formule tend à favoriser le regroupement de deux classes dès qu'elles possèdent des points proches. La principale difficulté de la classification réside cependant dans le choix adéquat de ces définitions de distance entre individus (surtout quand ils sont décrits par des caractères qualitatifs).

Dans le cas des actions de lobbying, nous cherchons précisément à connaître le nombre de classes existant par une démarche empirique. C'est pourquoi, la méthode hiérarchique, en particulier ascendante, semble davantage adaptée.

Nous aurons finalement recours au logiciel SPAD qui présente les résultats les plus complets et combine ACM et classification. Il met en œuvre dans ce cadre le critère de l'inertie par la méthode de Ward. En outre, nous choisirons de ne réaliser cette classification que sur les premiers axes retenus pour l'analyse des correspondances multiples. Cela

présente en effet selon Lebart, Morineau et Piron l'avantage d'éliminer des fluctuations aléatoires qui constituent en général l'essentiel de la variance recueillie dans les derniers axes.

---

## **2. La constitution d'une base de données sur les actions politiques des entreprises françaises et anglaises**

Nous souhaitons utiliser les techniques de l'ACM et de la classification pour décrire de manière structurée le lobbying des entreprises françaises et anglaises. Cependant, il n'existe pas de base pré-construite regroupant un nombre important de données sur le sujet. C'est pourquoi, il nous faut constituer notre propre base de renseignement sur les actions politiques des entreprises françaises et anglaises à partir d'une source de données primaire, la presse.

### **2.1. Le choix d'une source principale : les journaux nationaux « de référence »**

Les modalités des différentes variables caractérisant les actions de lobbying ont été déterminées par la consultation de trois journaux de référence : la *Tribune* et les *Echos* pour les entreprises françaises, le *Financial Times* pour les entreprises anglaises. Le choix d'une telle source d'information peut paraître surprenant de prime abord. Il convient donc d'y consacrer quelques développements.

#### **2.1.1 Pourquoi la presse ?**

Plusieurs sources d'information sur les actions de lobbying existent, à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises. Nous avons choisi de recourir à une source externe : la presse.

##### **a. Une source de données primaires cohérente avec le protocole de recherche**

Des données secondaires sur le lobbying récent des entreprises françaises et anglaises n'existent pas. L'objectif de nos travaux est précisément de remédier (au moins en partie) à cette lacune.

Le recueil de données primaires sur ce sujet peut dès lors s'opérer de différentes manières : interviews, questionnaires, étude documentaire par exemple. Nous avons noté au préalable qu'un certain nombre d'études de cas avaient été réalisées sur le lobbying et que notre approche se voulait plus quantitative. C'est pourquoi, les interviews ne correspondent pas à notre démarche. En outre, suite à l'analyse des données, notre protocole de recherche implique la mesure de la création de valeur liée aux actions politiques par des études d'événement. Nous reviendrons dans la troisième partie sur cette méthode. Notons dès à

présent qu'elle implique le repérage des actions politiques des entreprises (les événements) par un vecteur d'information à la disposition des marchés financiers. La technique des questionnaires est donc également exclue. En définitive, c'est une recherche documentaire basée sur la presse qui satisfait le mieux les nécessités théoriques communes aux deux méthodologies du protocole de recherche (analyse des données et études d'événement). En effet, elle reflète des informations à la fois denses et officiellement connues.

#### **b. Des risques de biais demeurent**

Il convient de reconnaître que le mode de construction de notre tableau de données ne permet pas de nous faire une représentation de l'ensemble des actions de lobbying effectuées par les entreprises françaises et anglaises.

En particulier, la sélection par voie de presse va orienter l'échantillon concernant une partie des critères étudiés.

1. Certains secteurs (au sein du secondaire ou du tertiaire en particulier) ainsi que les grandes entreprises sont susceptibles d'être sur-représentés dans l'information identifiée dans les journaux.
2. L'action collective semble également avoir un impact informationnel supérieur à celui des autres logiques d'action.
3. L'action des cabinets de lobbyistes externes sera en revanche moins souvent rendue publique en raison du caractère stratégique et donc secret de telles manœuvres, alors que l'action interne d'une entreprise est plus facilement relatée dans la presse.

En résumé, nous serons amenés à sous-estimer l'importance de l'action politique des petites entreprises, dans certains secteurs, menée de manière individuelle et externalisée.

Nous pouvons uniquement nous prévaloir de décrire et d'analyser sur une période précise les actions politiques des entreprises officialisées dans la presse.

Quelques méthodes pour contrôler la déperdition d'information entre les faits réels et ceux relatés dans les journaux pourraient cependant être envisagées :

1. interview d'une cible, un député par exemple, afin d'évaluer le nombre d'actions de lobbying qui lui sont destinées, à rapporter au nombre d'actions de lobbying repérées pour cette cible dans la presse ;
2. analyse de l'agenda politique d'un certain nombre d'associations sectorielles, à comparer encore une fois au nombre d'actions de lobbying repérées dans la presse les concernant (Attarça, Demil, Nioche, 2002).

Nous avons choisi d'adopter un protocole exploratoire de nature quantitative. Il nous sera donc difficile de mener de telles vérifications dans la présente étude.

### **2.1.2 Quels journaux?**

Après avoir justifié notre choix d'extraire les données concernant le lobbying par voie de presse, il nous reste à apporter des précisions sur la nature des journaux utilisés.

#### **a. Un choix de périodicité**

Encore une fois, c'est notre protocole général de recherche qui a guidé notre choix en matière de périodicité. Pour obtenir un grand nombre d'informations, qui par ailleurs soient utilisables pour des études d'événement ultérieures, il nous fallait une presse quotidienne.

#### **b. Un choix géographique**

Afin d'identifier un maximum d'actions politiques menées par des entreprises de nationalité française et anglaise, des journaux à focalisation nationale semblent les plus adaptés.

Certes, on peut supposer que le niveau local d'action politique sera moins présent que les niveaux national, européen ou international, de par la vocation d'un quotidien national. Cependant, une équipe de chercheurs français travaillant sur un domaine connexe (le repérage dans la presse des sujets de lobbying) a démontré que la presse régionale française (en l'occurrence, *Le Bien Public*, *La Voix du Nord* et *La République du Centre-Ouest*) ne permettait d'identifier que quelques données supplémentaires par rapport à la presse quotidienne nationale (*Le Monde*, *la Tribune* et *les Echos*) (Attarça, Demil et Nioche, 2002).

#### **c. Un choix éditorial**

Comme précédemment, notre protocole de recherche (analyse de données et étude d'événement) nous a amené à retenir la presse généraliste de préférence à la presse spécialisée (dans le management par exemple).

En outre, pour mener en parallèle notre étude en France et en Grande-Bretagne, il nous fallait adopter des quotidiens nationaux, généralistes et ayant une ligne éditoriale comparable dans les deux pays. *Les Echos* pour la France et le *Financial Times* pour la Grande-Bretagne sont détenus par le même groupe de presse et répondaient à l'ensemble de ces critères. Nous avons donc choisi de les utiliser. Par ailleurs, et comme cela est souvent le cas pour les études d'événement concernant la France<sup>1</sup>, nous compléterons la lecture des *Echos* par celle de la *Tribune*, afin de pallier la moindre exhaustivité de l'information de la presse française.

---

<sup>1</sup> Voir par exemple, Hubler et Schmidt (1998)

#### **d. Un choix de support**

Un dernier préalable méthodologique demeure à évoquer : la collecte des données doit-elle s'opérer par la lecture des journaux « papier » ou par une sélection automatique par mots clés des articles sur les bases de données (CD Rom ou internet) construite par ces journaux ?

La première méthode présente l'avantage de l'exhaustivité, la seconde celui de la rapidité (toute relative).

Afin de répondre à cette question, nous avons comparé sur une année le nombre d'actions de lobbying identifiées par la lecture systématique des *Echos* avec celui issu de l'interrogation du CD Rom les *Echos* par mots clés. Nous avons noté une faible déperdition d'information nous autorisant par la suite à utiliser les supports électroniques des différents journaux consultés.

Après tâtonnement, nous avons établi une liste de mots clés permettant d'extraire l'information recherchée (« lobby », « lobbying », « lobbyiste », « réseaux d'influence », « groupes d'intérêt », « groupes de pressions » par exemple pour le cas français).

### **2.2. La collecte des données**

Après avoir défini notre source d'information principale (les trois journaux de référence), il nous a fallu procéder à l'extraction des données. Pour cela, il convenait de préciser les critères de sélections des actions de lobbying (les individus). La recherche des éléments caractéristiques de ces individus (les modalités des différentes variables de la grille d'analyse typologique) s'est opérée en plusieurs temps.

#### **2.2.1 Identification des individus**

Les données extraites dans la presse concernaient le sujet central de notre recherche : les actions politiques des entreprises françaises et anglaises. Un certain nombre de précisions doivent néanmoins être apportées sur la définition et la sélection de ces individus.

##### **a. Définition des individus**

Comme cela a été précisé dans les chapitres précédents, nous nous sommes intéressés pour la collecte des données :

1. uniquement aux actions menées par des entreprises (à l'exclusion des autres groupes d'intérêt), qu'elles soient partiellement publiques (c'est le cas en France par exemple pour France Télécom ou Renault) ou totalement privées ;
2. à toutes les formes d'actions destinées à influencer une décision publique, en particulier quel que soit le niveau géographique considéré (local, national,



européen mais aussi international) et quel que soit le type de décision (des lois et règlements aux marchés publics par exemple).

Les individus de cette base de données sont donc définis par un nom d'entreprise ainsi qu'une date d'action (en jour, mois, année) au départ. Par la suite nous avons conservé le nom, plus un numéro en cas d'actions multiples (« Usinor 1 », « Usinor 2 » et « Usinor 3 » par exemple). En effet, une même entreprise peut avoir mené des actions de lobbying à différentes dates (6 au maximum dans notre échantillon). De même, plusieurs entreprises peuvent avoir mené une action de lobbying à une date similaire.

A partir de cette définition de base, il nous a fallu restreindre notre champ d'investigation.

#### *Au regard de la nationalité des entreprises lobbyistes*

Afin de suivre au mieux les objectifs de notre recherche et dans un souci de simplification, le critère de nationalité de la société mère a été déterminant<sup>1</sup>. Seules les entreprises dont la société mère était française ont été retenues pour l'étude du lobbying français et réciproquement pour le cas anglais. Les bases de données commercialisées par le bureau Van Dijk et la SCRL, « Diane » pour la France et « Amadeus » pour la Grande-Bretagne nous ont renseignés à ce sujet.

#### *Dans le temps*

Ces travaux ont commencé en 1999 et se sont poursuivis sur l'ensemble de l'année 2000. Nous souhaitions mener l'étude la plus récente possible. C'est pourquoi, l'année 2000 a été choisie comme année de référence pour les actions politiques des entreprises anglaises. Cependant, nous avons également une exigence de taille d'échantillon qui ne s'est pas trouvée satisfaite par le seul dépouillement de la presse en 2000 pour les entreprises françaises. En effet, seules 47 actions de lobbying ont été identifiées cette année là pour le cas français contre 169 in fine pour le cas anglais. En conséquence nous avons étendu notre étude du cas français à six années sur la période la plus récente, 1995-2000. Par manque de ressources temporelles, la même extension n'a pas été appliquée au cas anglais. Nous reconnaissons néanmoins qu'une symétrie entre les deux échantillons pour la période de recueil des données aurait été préférable.

---

<sup>1</sup> et non pas celui du niveau géographique de l'action qui pouvait être local ou national mais aussi européen ou international comme nous l'avons vu au chapitre précédent

## **b. Sélection des individus**

Le choix des entreprises étudiées s'est opéré en deux temps.

### *La sélection d'actions de lobbying officialisées dans les journaux de référence*

Une recherche interactive dans les archives des journaux de référence a permis de sélectionner 2015 articles traitant du lobbying des entreprises françaises dans *La Tribune* et les *Echos* de 1995 à 2000 et 841 articles traitant du lobbying des entreprises anglaises dans le *Financial Times* en 2000.

Une lecture approfondie a été nécessaire afin d'identifier les actions pertinentes dans le cadre de notre recherche. Finalement, 295 articles pour le cas français, et 136 articles pour le cas anglais, sont apparus comme suffisamment précis pour permettre l'analyse d'une action politique d'entreprise par la grille typologique que nous avons déterminée au Chapitre 4.

### *Le repérage des entreprises impliquées dans ces actions de lobbying*

Deux cas de figure se sont alors présentés.

1. L'article décrivait une action de lobbying effectuée par une ou plusieurs entreprises nommément citées ; il nous suffisait alors de retranscrire cette action dans notre grille d'analyse, après nous être assurés que ces entreprises étaient bien de droit français.
2. L'article se faisait l'écho d'une action de lobbying collective mise en place par une organisation ad hoc ; dès lors, il nous fallait identifier les noms des entreprises françaises ayant participé à cette action par leur implication dans l'organisation collective citée.

Dans ce dernier cas, nous avons considéré que la composition des organismes collectifs de lobbying était connue officiellement et que les marchés étaient semi-efficients au sens de Jensen. Nous pouvions donc interpréter une action collective comme une action de chacune des entreprises membres. Cependant, au-delà de 50 entreprises nationales (françaises dans le premier cas et anglaises dans le second cas) concernées dans le même temps, l'implication individuelle des entreprises nous est apparue trop diffuse.

Nous avons donc contacté les organismes collectifs impliqués dans le lobbying pour connaître le nom des entreprises qui en étaient membres au moment de l'action politique que nous avons identifiée dans la presse. Pour moins de 50 entreprises nationales concernées, nous les avons insérées dans notre échantillon. Pour plus de 50 entreprises nationales impliquées, nous avons supposé que l'action était alors difficilement individualisable et analysable. Cependant, par la suite, il demeurerait intéressant d'inclure ces actions collectives de grande ampleur dans une étude d'événement portant sur des évolutions boursières qui ne

seraient pas individuelles mais sectorielles.

### c. Le résultat

Une sélection s'est révélée nécessaire pour éliminer les actions doublons (même entreprise, date très proche et mêmes caractéristiques) qui avaient échappé à la sélection initiale sur les périodiques. Ils en ressort 621 actions politiques d'entreprises françaises et 198 actions politiques d'entreprises anglaises différentes.

Cependant, pour plusieurs de ces actions, certaines caractéristiques (taille, nationalité par exemple) ne sont pas renseignées. C'est pourquoi notre échantillon final se constitue de 510 actions de lobbying françaises et 169 actions de lobbying anglaises.

**Tableau 31.**  
**La sélection des données en chiffres**

Source	Nombre d'articles sélectionnés après une première lecture	Nombre d'articles finalement retenus	Nombre d'actions politiques différentes identifiées	Nombre d'actions politiques finalement étudiées
<i>Les Echos</i>	1022	167	621	510
<i>La Tribune</i>	993	128		
<i>Financial Times</i>	841	136	198	169

### 2.2.2 Caractérisation des individus

En préambule il convient de noter la subjectivité de cette caractérisation qui passe par la traduction d'un article de presse en termes codifiés et ce, par un seul individu dont la rationalité est évidemment limitée.

#### Les éléments déterminés dans l'article de référence

La plupart des éléments relatifs à l'action de lobbying en elle-même sont apparus dans l'article de référence sélectionné précédemment : attitude générale vis à vis des pouvoirs publics, fréquence des relations avec les pouvoirs publics, durée et date de l'action, intérêt du problème, résultat escompté, sélection des problèmes à résoudre, niveau politique de la cible, niveau géographique de la cible, mode de communication, mode d'influence, positionnement, logique de l'action, choix du lobbyiste. Concernant cette dernière variable, on peut néanmoins

signaler l'absence importante d'information pour le cas français.

*Les éléments apportés essentiellement par une recherche externe*

Certains éléments relatifs à la situation générale de l'entreprise (taille, secteur d'activité, forme juridique, cotation) ont été déterminés par une recherche documentaire externe.

En particulier, les renseignements concernant les entreprises de l'échantillon au moment des faits relevés dans la presse proviennent essentiellement des CD Rom « Diane » (qui retrace les comptes financiers de 470 000 entreprises françaises sur 5 ans) pour le cas de la France et « Amadeus » pour le cas anglais. L'INSEE ainsi que le CD Rom « Kompass » nous ont également fourni les renseignements adéquats concernant les entreprises françaises de notre échantillon. Dans certaines circonstances (pour les petites entreprises en particulier) nous avons dû recourir à une demande d'information interne à l'entreprise (entreprise Sabaté par exemple).

**Tableau 32.**  
**Les différentes sources de la collecte des données**

Données		Sources pour le cas français	Sources pour le cas anglais
Individus		* <i>Les Echos, La Tribune</i> , 1995-2000 (support papier et électronique) * Sites internet, documentation et entretiens pour les actions collectives structurées	* <i>Financial Times</i> , 2000 (support papier et électronique) * Sites internet, documentation et entretiens pour les actions collectives structurées
Variables	Généralités sur l'entreprise	* INSEE * CD ROM Kompass * Bureau Van Dijk et SCRL : CD ROM Diane * Enquête téléphonique	* Bureau Van Dijk et SCRL : CD ROM Amadeus * Enquête téléphonique
	Politique générale de lobbying de l'entreprise	<i>Les Echos, La Tribune</i> , 1995-2000 (support papier et électronique)	<i>Financial Times</i> , 2000 (support papier et électronique)
	Cause du lobbying		
	Auteur du lobbying		
	Cible du lobbying		
	Conduite du lobbying		

---

### **3. Première description des données**

Avant l'analyse des données une description de la répartition des variables entre leurs différentes modalités nous donne une première image du phénomène du lobbying en France et en Grande-Bretagne. Les données françaises et anglaises sont décrites séparément dans un premier temps puis un tableau comparatif est établi. Les chiffres apparaissent en pourcentage des résultats exprimés. L'intégralité des échantillons est présentée dans les annexes.

#### **3.1. Les actions politiques des entreprises françaises (1995-2000)**

L'échantillon des actions de lobbying des entreprises françaises relevées dans la *Tribune* et les *Echos* de 1995 à 2000 est caractérisé suivant la taxonomie développée au Chapitre 4. La description concerne l'action politique en elle-même mais également le profil des entreprises lobbyistes ainsi que leur comportement général à l'égard du lobbying.

##### **3.1.1 Généralités sur l'entreprise**

L'entreprise française lobbyiste type est de grande taille, constituée en société anonyme, non cotée en bourse et elle appartient au secteur de l'industrie manufacturière. Ce profil, qui mérite d'être précisé, ne correspond pas de manière générale aux caractéristiques courantes des entreprises françaises.

###### **a. Taille**

Une modalité domine très largement cette variable puisque presque la moitié des actions ont été menées par de très grandes entreprises (classe 10 soit un chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 milliard de francs). 40% des autres entreprises affichent plus de 10 millions de francs de chiffre d'affaires annuel.

De fait, de nombreuses entreprises lobbyistes sont présentes parmi les grands groupes européens de 1997<sup>1</sup> classés en termes de chiffre d'affaires comme par exemple Elf, Renault, Total, Suez Lyonnaise des eaux, PSA, Alcatel Alsthom, Carrefour, France Télécom.

In fine 34 des 50 principaux groupes français de l'industrie et des services selon le chiffre d'affaires, soit 68%, ont été retenus dans notre échantillon comme entreprises lobbyistes entre 1995 et 2000.

---

<sup>1</sup> année intermédiaire au sein de la collecte de l'échantillon retenu entre 1995 et 2000

Comparativement, en France, les petites et moyennes entreprises constituaient la quasi-totalité des entreprises industrielles en 1997.

### **b. Forme juridique**

Une forme juridique domine largement : la société anonyme. Qu'elle soit à directoire ou à conseil de surveillance elle constitue 72,53 % de la population renseignée.

Deux autres formes juridiques sont également représentées : la société à responsabilité limitée (8,3%) et la société par actions simplifiées (7,3%). Les formes juridiques restantes sont quasiment inexistantes.

Il est possible de comparer la forme juridique de notre échantillon aux statuts juridiques les plus courants en France au 1<sup>er</sup> janvier 1998 : 61% des entreprises sont constituées en personnes physiques (artisans, commerçants et autres) et parmi les entreprises personnes morales, c'est la SARL qui prédomine largement. La spécificité de notre échantillon au regard de cette moyenne française s'explique certainement par la présence essentielle d'entreprises de grande taille auxquelles est plus souvent associé le statut juridique de SA.

En outre, et bien que cela ne constitue pas une catégorie juridique homogène, il est intéressant de noter au sein de nos entreprises lobbyistes la présence d'un certain nombre d'entreprises publiques au moment des faits ou qui l'ont été auparavant. On citera par exemple BNP, Rhône Poulenc, Elf, UAP, Usinor, Péchiney, Renault, France télécom, Thomson CSF, Air France, Crédit Lyonnais, Aérospatiale. Cette sur-représentation du secteur public s'explique encore une fois par la présence massive dans notre échantillon des grandes entreprises. Il convient également de prendre en compte l'existence de liens privilégiés entre les décideurs publics (cibles du lobbying) et les entreprises publiques ou nouvellement privatisées qui demeure une spécificité du système économique français.

### **c. Secteur d'activité**

Le secteur d'activité le plus représenté (un tiers des entreprises renseignées) est celui de l'industrie manufacturière. La forte implication apparente de ce secteur est peut-être liée au manque de précision de cette classe. Elle regroupe en effet des éléments aussi divers que les industries agricoles et alimentaires, l'industrie textile et l'habillement, la métallurgie, la fabrication d'équipements électriques et électroniques par exemple. Le second secteur bien représenté (12,99% de l'échantillon) est celui de « l'administration d'entreprise » qui correspond en fait à des firmes à activités multiples ou conglomérats. Derrière ces deux secteurs, une répartition plus ou moins équilibrée s'opère entre « production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau » ; « commerce, réparation automobile et d'articles domestiques » ; « transports et communication » ; « activités financières » ; « immobilier,

location et services aux entreprises » ; « services collectifs, sociaux et personnels ». Chacun de ces secteurs constitue entre 5 et 10% des actions de lobbying étudiées.

Encore une fois, cette répartition des entreprises lobbyistes ne correspond pas au profil moyen des entreprises françaises présentes essentiellement dans les secteurs du commerce et des services (aux particuliers puis aux entreprises). L'explication réside certainement dans la petite taille de ce type d'entreprises qui rend plus difficiles et moins utiles des actions politiques. En outre, on peut supposer que leurs enjeux commerciaux, de proximité, sont moins sensibles aux décisions publiques.

#### **d. Cotation en bourse**

Seul un quart des entreprises lobbyistes observées en France sont cotées en bourse. Ce chiffre est cependant largement supérieur à la moyenne nationale (seules 800 entreprises françaises sont cotées sur le marché réglementé et 226 sur le marché libre OTC). Il est à mettre en relation avec la taille relativement élevée de la majorité des entreprises étudiées.

Des statistiques plus fines pourraient être effectuées suivant les différentes places de cotation (premier marché de Paris, second marché de Paris ou de Lyon, Nouveau Marché et marché libre OTC). Elles démontreraient une domination du Premier marché de Paris.

### **3.1.2 La politique générale de lobbying de l'entreprise**

Les entreprises françaises lobbyistes semblent adopter dans leur majorité une attitude dynamique à l'égard des décideurs publics : elles anticipent les modifications d'un environnement politique avec lequel elles entretiennent plutôt des relations continues.

#### **a. Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics**

Les entreprises étudiées sont majoritairement anticipatrices (à 58,04%) ou actives (27,06%). La faible représentation des attitudes passives s'explique certainement en partie par le mode de recueil des données sur des périodiques de référence : une telle orientation est moins volontiers rendue publique.

#### **b. Fréquence des relations avec les pouvoirs publics**

La répartition entre relations ad hoc ou continues des entreprises avec les pouvoirs publics est relativement équilibrée avec une légère prédominance pour les relations continues (54,31%).

### **3.1.3 L'action de lobbying en particulier**

L'action politique des entreprises françaises est généralement initiée pour résoudre des

problématiques uniques et propres aux intérêts de la firme. Elle est majoritairement menée en interne dans le cadre d'une organisation collective structurée. Il s'agit le plus souvent de toucher un membre de l'exécutif national au sujet d'une décision à portée générale. Cette cible est fréquemment approchée de manière indirecte, mais sur le mode relationnel, pour une argumentation par la pression.

#### **a. La cause du lobbying**

##### Intérêt du problème

Concernant cette variable, les observations sont conformes au raisonnement intuitif : les problèmes nécessitant une action de lobbying sont majoritairement propres aux entreprises lobbyistes (73,14%). Cependant, presque un quart d'entre elles invoque l'intérêt public à l'appui de leur intérêt privé. Il est difficile de séparer l'effet d'annonce d'une réalité concrète pour cette dernière observation.

##### Résultat escompté

Le résultat escompté ne se révèle pas être une variable discriminante entre les différentes actions observées puisque 57,84 % visent la maximisation d'un gain et 42,04% la minimisation d'une perte.

##### Sélection des problèmes à résoudre

Environ deux tiers des problèmes à résoudre sont uniques et seulement un tiers des actions concernent une problématique multiple. Il est possible qu'une préoccupation d'efficacité dicte ce choix aux entreprises.

#### **b. L'auteur du lobbying**

##### Logique de l'action

La très grande majorité des actions sont collectives (seules 6,27 % des actions sont menées individuellement). Au sein de ces actions collectives prédominent les actions collectives menées par des organisations structurées. Elles représentent 84,51% du total des observations. Une nouvelle fois, une telle prédominance s'explique peut-être par le mode de récolte des données. L'information dans la presse est sans doute plus accessible au sujet des organisations structurées que des individus isolés.

##### Choix du lobbyiste

Le lobbyiste est à plus de 80% interne à l'entreprise ou à l'organisation collective structurée concernée par l'action. Pour cette variable, il convient cependant de préciser les difficultés de recueil des observations par voie de presse. Les lobbyistes extérieurs (cabinet ou avocats spécialisés par exemple) sont en effet rarement cités dans les périodiques.



### **c. La cible du lobbying**

#### Niveau politique de la cible

61,33% des cibles sont membres de l'exécutif (Président de la République ou Gouvernement en France). Les autres cibles se répartissent de manière équilibrée entre le législatif (Parlement national ou européen), le « non politique » (autorités administratives indépendantes par exemple) et les cibles mixtes.

L'explication de ces observations est éventuellement à rechercher dans la localisation géographique du lobbying (essentiellement la France comme nous le confirmera l'étude de la variable suivante). Le recours à l'exécutif pourrait être vu comme un trait propre à l'organisation du système politique français puisqu'une revue de la littérature nous a montré que la cible essentielle était d'origine législative aux Etats-Unis.

#### Niveau géographique de la cible

Presque les trois quarts des actions politiques observées se sont déroulées au niveau national (gouvernement, président, ministres, parlementaires, autorités administratives indépendantes par exemple).

12,38% des actions concernent le niveau européen (Commission et Parlement essentiellement). Cette part relativement faible de l'action européenne semble contredire l'importance croissante de la législation européenne applicable en France. Elle s'explique peut-être par l'origine nationale des périodiques dépouillés (*la Tribune* et *les Echos*) ainsi que par le caractère davantage « normalisé » et « professionnel » du lobbying européen dont les problématiques sont moins sujettes à publication dans la presse.

Le lobbying au niveau local ou international représente une très faible part des observations.

#### Niveau décisionnel de la cible

61,58% des actions observées ont concerné une cible prenant une décision à portée générale contre 23,17 % pour une décision spécifique.

De fait, les firmes mettent en œuvre des actions, coûteuses en moyens financiers, humains et temporels, centrées sur ce qui les entrave le plus. Or, les réglementations apparaissent certainement plus contraignantes pour les entreprises dans leur activité que les décisions particulières. En outre, le mode de collecte des données par l'intermédiaire de la presse sous-estime ce dernier type de décision.

#### **d. La conduite du lobbying**

##### *Durée de l'action*

La variable « durée de l'action » est peu discriminante : 49,80% des entreprises mènent des actions de longue durée contre 50,2% pour des actions ponctuelles.

Cet équilibre nous rappelle celui de la variable « fréquence des relations avec les pouvoirs publics ».<sup>1</sup>

##### *Mode de communication*

Environ les deux tiers des actions de lobbying observées sont menées de manière indirecte contre environ un tiers de manière directe.

Ce dernier mode d'action est certainement moins officiel et donc moins facilement repérable dans la presse.

##### *Mode d'influence*

Cette variable est la plus déséquilibrée des dix-huit caractérisant nos individus. En effet, plus de 90% des actions observées sont pratiquées sous le mode relationnel. En outre, les actions restantes représentent un panaché de relationnel et financier ou relationnel et juridique. Les actions purement financières ou purement juridiques sont extrêmement rares (un individu pour la première et deux individus pour la seconde).<sup>2</sup>

##### *Positionnement*

L'essentiel des actions de lobbying sont menées par pression. Cela correspond intuitivement à ce que l'on attend d'une action politique révélée par voie de presse. Cependant 27,9% des lobbyistes pratiquent l'interaction qui, soit leur est imposée, soit présente d'autres avantages quant à l'efficacité escomptée de l'action.

### **3.2. Les actions de lobbying des entreprises anglaises (2000)**

Comme dans le cas français, l'échantillon des actions de lobbying des entreprises anglaises relevées dans le *Financial Times* en 2000 est caractérisé suivant la taxonomie développée au Chapitre 4. La description comporte également trois parties : le profil des entreprises lobbyistes, leur comportement général à l'égard du lobbying puis l'action politique en elle-même.

---

<sup>1</sup> Ajouté à la difficulté de la récolte des observations ce constat militerait peut-être pour la suppression de la variable « durée de l'action » du tableau.

<sup>2</sup> Dès lors, il est aussi possible de s'interroger sur l'utilité du maintien de cette variable dans le tableau de contingence étudié.

### **3.2.1 Généralités sur l'entreprise**

La majorité des entreprises anglaises lobbyistes sont de grandes sociétés, de forme juridique privée, produisant dans le secteur de l'industrie manufacturière et non cotées en bourse.

#### **a. Taille**

Une modalité domine très largement cette variable puisque près de la moitié des actions renseignées à ce sujet ont été menées par de très grandes entreprises (classe 10 soit un chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 000 livres soit environ 1 milliard de francs).

40 % des autres entreprises sont de grandes entités.

#### **b. Forme juridique**

Une forme juridique domine largement : la société privée. Elle représente les deux tiers de la population renseignée. La plupart des entreprises restantes sont de forme publique. Les autres formes juridiques (« guarantee » et « unlimited ») représentent l'exception. Cette remarque est à rapprocher de la grande taille des entreprises anglaises lobbyistes.

#### **c. Secteur d'activité**

Le secteur d'activité le plus représenté (44% des entreprises renseignées) est celui de l'industrie manufacturière. La forte présence de ce secteur s'explique peut-être par le manque de précision de cette classe qui regroupe des éléments aussi divers que les industries agricoles et alimentaires, l'industrie textile et l'habillement, la métallurgie, la fabrication d'équipements électriques et électroniques par exemple.

Deux autres branches d'activité sont également bien représentées : le secteur de l'immobilier, location et services aux entreprises à plus de 18% et celui des activités financières (à 9% auxquels il faudrait rajouter les 5% des activités de holding que nous avons choisi de représenter séparément).

Encore une fois, cette répartition des entreprises lobbyistes est liée à la taille des acteurs. On peut aussi supposer que ces secteurs sont davantage sensibles aux décisions publiques.

#### **d. Cotation en bourse**

Seul un tiers des entreprises lobbyistes anglaises sont cotées en bourse. C'est certes plus que les observations sur les entreprises françaises (un quart d'entreprises cotées). Cependant, en raison de la forte ouverture des marchés financiers anglais, un pourcentage plus important aurait pu être attendu.

### **3.2.2 La politique générale de lobbying de l'entreprise**

La politique générale des entreprises anglaises à l'égard des pouvoirs publics n'apparaît pas comme un élément particulièrement discriminant.

#### **a. Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics**

Les entreprises étudiées sont majoritairement anticipatrices (à 52,66%). La deuxième moitié des individus se répartit entre attitude active et passive.

#### **b. Fréquence des relations avec les pouvoirs publics**

La répartition entre relation ad hoc ou continue des entreprises avec les pouvoirs publics est relativement équilibrée avec une légère prédominance pour les relations ad hoc (59,76%).

### **3.2.3 L'action de lobbying en particulier**

Le lobbying des entreprises anglaises est majoritairement lié à une question unique touchant les intérêts propres à la firme. Le lobbyiste sera le plus souvent une organisation collective structurée, d'origine externe à l'entreprise. L'action politique vise en général un membre de l'exécutif national dans le cadre d'une décision à portée générale. Elle est menée sur la durée, de manière indirecte et relationnelle, en privilégiant l'interaction avec les décideurs publics.

#### **a. La cause du lobbying**

##### Intérêt du problème

Comme dans le cas français, les problèmes nécessitant une action de lobbying sont majoritairement propres aux entreprises lobbyistes (79,88%). Cependant, 17,75 % d'entre elles invoquent l'intérêt public à l'appui de leur intérêt privé. Il est difficile de séparer l'effet d'annonce d'une réalité concrète pour cette dernière observation.

##### Résultat escompté

Le résultat escompté ne se révèle pas une variable discriminante entre les différentes actions observées puisque 44,97% visent la maximisation d'un gain et 55,03% la minimisation d'une perte.

##### Sélection des problèmes à résoudre

Environ deux tiers des problèmes à résoudre sont uniques et seulement un tiers des actions concernent une problématique multiple. Un raisonnement intuitif nous permet de

supposer qu'une préoccupation d'efficacité dicte ce choix aux entreprises.

## **b. L'auteur du lobbying**

### Logique de l'action

La très grande majorité des actions sont collectives (seules 13% des actions sont menées individuellement). Au sein de ces actions collectives prédominent les actions issues d'organisations structurées. Elles représentent 78,78% du total des observations. Une nouvelle fois, cette prédominance d'une modalité s'explique peut-être par le mode de récolte des données. L'information dans la presse est sans doute plus accessible concernant des organisations structurées que des individus isolés.

### Choix du lobbyiste

L'action de lobbying des entreprises anglaises est confiée deux fois sur trois à un intervenant extérieur. Cette variable est véritablement la première dont les modalités distinguent le lobbying « à la française » du lobbying « à l'anglaise ». En effet, les entreprises françaises ont recours à 80% à des acteurs internes.

## **c. La cible du lobbying**

### Niveau politique de la cible

Cette variable nous démontre également la spécificité du cas anglais : à plus de 90% la cible du lobbying est liée à l'exécutif (alors que seulement 61,33% des cibles étaient membres de l'exécutif en France). Cependant, une telle observation doit être maniée avec prudence en raison du mode de recueil des données. Il existe en effet des relations institutionnalisées entre les membres des parlements anglais et européen et les entreprises anglaises lobbyistes. C'est pourquoi un tel lobbying n'apparaît pas toujours dans la presse quotidienne.

### Niveau géographique de la cible

Le niveau national domine l'action politique des entreprises anglaises, comme pour les entreprises françaises. Toutefois, la prédominance est moindre ici (deux tiers des actions contre presque les trois quart des actions politiques en France). En outre, la stratégie politique anglaise fait une meilleure place au niveau européen (24,85% des actions contre 12,38% pour les entreprises françaises). Enfin, l'action locale est totalement absente de nos observations en Grande-Bretagne .

### Niveau décisionnel de la cible

La proportion (2/3 de décisions à portée générale, 1/3 de décisions à portée particulière) est la même pour les actions de lobbying anglaises et françaises.

#### **d. La conduite du lobbying**

##### *Durée de l'action*

La variable « durée de l'action » est davantage discriminante que dans le cas français puisque deux tiers des actions politiques des entreprises anglaises sont de longue durée. C'est pourquoi, contrairement au traitement statistique du cas français, nous choisirons de conserver cette variable par la suite.

##### *Mode de communication*

De même que pour les actions politiques françaises, le lobbying indirect est bien plus fréquemment utilisé (les trois quarts du temps) que le mode direct. Ce dernier mode d'action est certainement moins officiel et donc moins facilement repérable dans la presse.

##### *Mode d'influence*

Comme dans le cas français, cette variable est la plus déséquilibrée des 18 caractérisant nos individus. En effet, plus de 90% des actions observées sont pratiquées sous le mode relationnel. Cependant, quelques actions purement juridiques ou financières existent.

##### *Positionnement*

Contrairement au cas français, l'essentiel des actions de lobbying (85,80%) est mené par interaction. Cela peut correspondre à une culture institutionnelle différente qui facilite le dialogue entre les entreprises et les pouvoirs publics ou encore à une meilleure (et plus longue) expérience des entreprises en matière de lobbying.

### 3.3. Une première comparaison

**Tableau 33.**  
**Tableau synthétique : comparaison des échantillons français et anglais**

Points communs	Différences
Taille Secteur d'activité Cotation en bourse  Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics  Cause du lobbying Logique de l'action Niveau décisionnel de l'action Mode de communication Mode d'influence	Forme juridique  Fréquence des relations avec les pouvoirs publics  Choix du lobbyiste Durée de l'action Positionnement
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> Niveau politique de la cible  Niveau géographique de la cible </div>

Le profil des entreprises lobbyistes est le même en France et en Grande-Bretagne, à l'exception de la forme juridique qui demeure propre à chaque pays.

La politique générale des entreprises à l'égard du lobbying n'est un élément particulièrement discriminant dans aucun des deux pays. On peut néanmoins noter une légère prédominance des relations continues des entreprises françaises avec les décideurs publics contrairement aux entreprises anglaises.

C'est l'action politique en elle-même qui distingue le lobbying anglais du lobbying français par certaines de ses variables :

1. le lobbyiste est davantage externe en Grande-Bretagne et interne en France ;
2. l'action est majoritairement de longue durée pour les entreprises anglaises, ce qui n'est pas le cas des entreprises françaises ;
3. le lobbying anglais se pense généralement en interaction avec les décideurs publics contrairement au lobbying français mené le plus souvent par pression.

Enfin, il convient de noter que pour deux variables, le niveau politique et le niveau géographique de la cible, des nuances existent entre les entreprises lobbyistes des deux pays bien que les tendances dominantes soient les mêmes en France et en Grande-Bretagne.

### ***Bilan du chapitre***

*Au terme de ce chapitre, l'analyse de données des actions politiques peut être menée.*

*Nous avons déterminé qu'une analyse des correspondances multiples (ACM) suivie d'une classification automatique répondaient le mieux à nos objectifs de recherche : décrire le phénomène du lobbying observé de manière structurée.*

*Les données relatives aux actions politiques ont été extraites dans la Tribune et les Echos pour les entreprises françaises et dans le Financial Times pour les entreprises anglaises.*

*Il est possible d'en établir une première description suivant les 18 variables de la taxonomie du lobbying définie au Chapitre 4. Certaines différences semblent exister entre les actions politiques des entreprises françaises et celles des entreprises anglaises. L'ACM et la classification automatique vont nous permettre d'affiner cette comparaison.*



**Encadré 14.**  
**Plan du Chapitre 6**

**1.      Un modèle de lobbying français « éclaté »**

1.1.      Construction du modèle par les techniques de l'analyse de données

1.1.1    Analyse des correspondances multiples et description des axes factoriels

1.1.2    Classification

1.2.      Interprétation du modèle

1.2.1    Classe 3 : « l'action politique internationale »

1.2.2    Classe 1 : « l'action politique européenne »

1.2.3    Classes 2 et 5 : « l'action politique nationale »

1.2.4    Classe 4 : « l'action politique locale »

**2.      Un modèle de lobbying anglais plus « concentré »**

2.1.      Construction du modèle par les techniques de l'analyse de données

2.1.1    Analyse des correspondances multiples et description des axes factoriels

2.1.2    Classification

2.2.      Interprétation du modèle

2.2.1    Classe 1 : « l'action politique européenne »

2.2.2    Classes 2, 3 et 4 : « l'action politique nationale »

**3.      Mise en perspective des modèles nationaux**

3.1.      Comparaison franco-anglaise

3.1.1    La structuration générale des modèles nationaux diffère

3.1.2    Des types de lobbying sont récurrents

3.2.      Des pistes d'interprétation

3.2.1    Les stratégies caractérisant chaque type de lobbying dépendent de la nature de la problématique à résoudre

3.2.2    Le choix des entreprises entre les différents types de lobbying est fonction de leur environnement national

### ***Présentation du chapitre***

*Ce chapitre est l'aboutissement de la deuxième partie de notre étude. Il s'agit en particulier de tester nos deux premières hypothèses de recherche concernant l'existence de différents types de stratégies de lobbying et leur lien avec le pays d'origine de la firme lobbyiste.*

*Nous cherchons pour cela à modéliser l'action politique des entreprises françaises (1) et anglaises (2) par une analyse des correspondances multiples suivie d'une classification automatique. Il convient ensuite d'établir une première interprétation internationale des résultats (3).*

### **Point de méthodologie 1. Les individus et les variables des tableaux de contingence traités**

Dans les deux cas, toutes les variables sont qualitatives. Sous Spad, seule la variable taille est de type nominal (en fait continu codé en classes), les autres sont de type alphabétique.

Les 4 premières variables (taille, forme juridique, secteur d'activité et cotation en bourse) ont été définies comme des variables illustratives. En effet, elles décrivent l'entreprise mais pas son action qui est le centre de l'analyse. Elles ne participent donc pas au calcul des valeurs propres et des vecteurs propres mais peuvent être représentées sur les plans factoriels. Le choix de ces variables supplémentaires permet de conforter l'interprétation des axes de l'ACM par des variables n'ayant pas servi à les déterminer tout en réduisant la taille du tableau à diagonaliser dans un premier temps. Elles ont un nombre de modalités plus important que les autres variables.

Les 14 variables suivantes (attitude générale vis à vis des pouvoirs publics, fréquence des relations avec les pouvoirs publics, intérêt du problème, résultat escompté, sélection des problèmes à résoudre, logique de l'action, choix du lobbyiste, niveau politique de la cible, niveau géographique de la cible, niveau décisionnel de la cible, durée de l'action, mode de communication, mode d'influence, positionnement) ont été qualifiées de variables actives puisqu'elles décrivent l'action de lobbying de chaque entreprise.

Tous les individus sont des individus actifs.

Une analyse de données (analyse des correspondances multiples et classification) va être effectuée sur les actions de lobbying des entreprises anglaises et françaises. Extraites dans les journaux de référence, comme indiqué au chapitre précédent, ces données ont été mises sous la forme d'un tableau de contingence. Quelques précisions sur les techniques informatiques et statistiques (mises en oeuvre sous le logiciel Spad) doivent être apportées à ce sujet<sup>1</sup>. Nous détaillerons davantage les explications méthodologiques pour le modèle français, la procédure étant la même pour le modèle anglais.

---

## **1. Un modèle de lobbying français « éclaté »**

L'analyse des données du tableau de contingence des actions politiques des entreprises françaises va faire émerger un certain nombre de stratégies types de lobbying. En particulier, elle met en évidence l'existence de différences marquées entre ces stratégies. C'est pourquoi nous qualifierons le lobbying français de modèle « éclaté ». A l'aide d'exemples concrets issus de l'échantillon, il est possible d'en faire une première interprétation.

### **1.1. Construction du modèle par les techniques de l'analyse de données**

Pour le cas français, le tableau étudié se constitue finalement de 510 individus ( un individu = une action de lobbying d'une entreprise) en ligne, d'un poids uniforme et égal à 1. Ils sont définis par 18 variables pour un total de 78 modalités associées hors case vide (de 2 à 12 soit 4,3 en moyenne par variable).

#### **1.1.1 Analyse des correspondances multiples et description des axes factoriels**

Nous nous attacherons dans cette analyse des correspondances à mettre en évidence les variables et modalités caractéristiques du lobbying qui permettront la construction d'un éventuel modèle. Une description de certains individus sera faite par la suite.

---

<sup>1</sup> Pour simplifier la lecture, des « points de méthodologie » seront insérés dans la description de l'analyse des données

## **Point de méthodologie 2.**

### **Les procédures du logiciel Spad pour l'ACM**

Spad effectue l'analyse des correspondances multiples du tableau de contingence. Il calcule les coordonnées factorielles des individus et des modalités des variables actives. Il calcule de même pour les variables illustratives les corrélations entre ces variables et les axes de l'analyse. En outre, une procédure supplémentaire constitue une aide à l'interprétation des facteurs issus de l'analyse factorielle. Les items statistiquement caractéristiques sont sélectionnés et rangés en fonction du critère de la valeur- test.

Le logiciel apure tout d'abord le tableau de contingence en ventilant les modalités d'un effectif trop faible. En effet, la contribution d'une modalité à l'inertie est fonction décroissante de son effectif. Il convient donc d'éviter de travailler avec des catégories d'effectif trop faible qui risquent de perturber les résultats de l'analyse (absence de robustesse). Pour chaque question, les individus possédant une modalité de poids faible se voient attribuer au hasard une des modalités de poids suffisant dans la question considérée. La valeur par défaut de 2% convient pour la plupart des analyses. Cette opération d'apurement permet de conserver au tableau des données son caractère disjonctif complet.

#### **a. Détermination préalable du nombre de variables actives retenues**

Une étude préalable doit nous permettre de déterminer le nombre de variables actives finalement retenues. Il s'agit de maximiser l'inertie expliquée par les premiers axes et de ne pas retenir des variables qui seraient excessivement corrélées à d'autres ou sans significativité.

Ainsi, avec 14 variables actives, avant apurement notre tableau comportait 52 modalités associées aux questions actives (dont les cases non renseignées) ; après apurement, nous retrouvons 41 modalités actives. Cependant, deux variables actives semblent poser problème.

1. La durée de l'action est très fortement corrélée avec la fréquence des relations avec les pouvoirs publics et ce, quelles que soient les modalités (toutes les corrélations sont supérieures à 100 dans le tableau de Burt). En outre elle est peu satisfaisante au niveau des cosinus carrés. En revanche, la variable fréquence des relations avec les pouvoirs publics semble devoir être conservée.
2. Le mode d'influence comporte une modalité (mode relationnel) corrélée avec l'ensemble des modalités des autres variables en raison de sa sur-représentation au sein de l'échantillon (plus de 90 % des entreprises utilisent ce mode d'influence).

Une nouvelle analyse avec uniquement 12 variables actives et 6 variables illustratives (dont la durée de l'action et le mode d'influence) est finalement retenue. Elle contribue en outre à améliorer l'inertie expliquée par les premiers axes comme nous allons le constater par la suite.

### **b. Interprétation des valeurs propres : choix des axes**

Avant apurement notre tableau comporte 43 modalités associées aux 12 questions actives (dont les cases non renseignées) ; après apurement, nous retrouvons 36 modalités actives. L'inertie totale du nuage est égale à : « (nombre de modalités/nombre de variables) – 1 » soit dans notre cas  $36/12 - 1 = 2$ .

### **Point de méthodologie 3.**

#### **Les règles pour la détermination du nombre d'axes de l'ACM**

Il existe différentes règles essentiellement empiriques destinées à déterminer le nombre d'axes à retenir pour l'interprétation des résultats. Il est possible de se fixer à l'avance un seuil correspondant au pourcentage minimum de variance que l'on veut restituer et retenir le nombre d'axes nécessaires pour atteindre ce seuil. On peut également examiner l'information restituée par chaque facteur. Par exemple, une règle fréquemment utilisée en ACM est de ne retenir une composante principale que si la valeur propre associée est supérieure à l'inverse du nombre de variables actives soit pour notre tableau  $1/12$  c'est à dire 0,0833.

Dans notre cas, les 6 premiers axes expliquent plus de 50 % de l'inertie totale. Le premier plan (axe 1 et 2) explique à lui seul 25, 78 % de l'inertie. Le deuxième critère évoqué nous amène à retenir les 10 premiers axes factoriels qui expliquent ensemble les trois quarts de l'inertie totale. Cependant, l'apport des derniers de ces 10 axes est moins important.

Une règle plus souple existe : ne retenir que les axes dont la valeur propre est supérieure à 2 fois la valeur propre moyenne de chaque axe utilisé dans l'ACM soit 24 dans notre cas. Il ne faut donc retenir que les axes dont la valeur propre est supérieure à  $100/24 * 2$  soit 8,33. Seuls les trois premiers axes respectent ce critère.

Il est aussi possible d'examiner l'histogramme des valeurs propres. Il faut rechercher le premier des facteurs dont l'élimination conduit à une perte d'information minimum en éliminant les facteurs situés après le changement de concavité de la courbe (« scree-test de Catell ou teste du coude »). « *La recherche de ce point d'inflexion peut être systématisée en examinant le signe des écarts entre les différences de valeurs propres consécutives, le point d'inflexion correspond à un changement de ce signe* » (Evrard, Pras et Roux, 2000). Ici, le changement de concavité a donc lieu après le second facteur : il convient de retenir suivant cette règle uniquement le premier plan factoriel.

In fine, en combinant ces différentes règles nous choisiront de retenir pour notre analyse les deux premiers plans factoriels (axes 1,2,3,4). Ils expliquent un peu moins de la moitié de la variance totale et ont des valeurs propres individuelles satisfaisantes (le quatrième axe a une valeur propre de 8,04 ce qui est presque satisfaisant au regard de la dernière règle évoquée). Ce faisant, nous pouvons modéliser le comportement de lobbying des entreprises françaises trop complexe à expliquer en 12 variables et 43 modalités actives sans le caricaturer à l'excès (en ne retenant qu'un seul plan principal par exemple).

### c. Précisions sur la qualité et la significativité de la représentation par les axes

On peut distinguer avec Jambu (1989)<sup>1</sup> les points explicatifs (fortes contributions) des points expliqués (forts cosinus carrés). Nous appliquerons cette distinction aux différentes modalités actives.

#### Cosinus carrés des modalités actives

#### Analyse des données 1. France : les points bien expliqués

Axe	Variable concernée	Modalité bien expliquée par cet axe (cos carré > 0,25)	Modalité expliquée par cet axe (cos carré > 0,21)
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics</li> <li>- Fréquence des relations avec les pouvoirs publics</li> <li>- Résultat excompté</li> <li>- Sélection des problèmes à résoudre</li> <li>- Niveau géographique de la cible</li> <li>- Niveau décisionnel de la cible</li> <li>- Positionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>active</li> <li>anticipatrice</li> <li>maximiser un gain</li> <li>minimiser une perte</li> <li>multiple</li> <li>unique</li> <li>local</li> <li>national</li> <li>interaction</li> <li>pression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ad hoc</li> <li>continue</li> <li>général</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt du problème</li> <li>- Niveau politique de la cible</li> <li>- Niveau géographique de la cible</li> <li>- Niveau décisionnel de la cible</li> <li>- Mode de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>public</li> <li>non politique</li> <li>international</li> <li>particulier</li> <li>direct</li> <li>indirect</li> </ul>	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau politique de la cible</li> <li>- Niveau géographique de la cible</li> <li>- Niveau décisionnel de la cible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>législatif</li> <li>général</li> <li>général et particulier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>non politique et exécutif</li> <li>local</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt du problème</li> <li>- Choix du lobbyiste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>privé</li> <li>privé et public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>réponse manquante</li> </ul>

<sup>1</sup> JAMBU, *Exploration informatique et statistique des données*, Dunod, Paris, 1989.

#### **Point de méthodologie 4.**

##### **Interprétation des cosinus carrés des modalités**

La qualité de la représentation d'une modalité sur un axe principal est mesurée par le cosinus carré de l'angle formé par le vecteur « profil colonne de la modalité –centre de gravité du nuage ». Cette corrélation permet de mesurer la part de la variance de la modalité restituée par le facteur. Plus ce cosinus carré est proche de 1 (et supérieur à 0), meilleure cette qualité de représentation est. On retient en général des corrélations supérieures à 0,5 soit des cosinus carrés supérieurs à 0,25. Dans notre cas, nous descendrons jusqu'à 0,21 afin d'obtenir une description plus détaillée des phénomènes étudiés.

Sur l'ensemble des 4 premiers axes, les cosinus carrés des variables actives sont satisfaisants pour au moins une modalité à l'exception de la variable « logique de l'action » qui est manifestement expliquée sur l'axe 5 (cos carré = 0,26). Nous retiendrons donc bien les deux premiers plans factoriels comme représentatifs de la situation étudiée. On constate cependant la prédominance de l'axe 1 concernant la quantité de modalités qui lui sont fortement corrélées.

##### *Contributions des modalités actives*

Il est également intéressant de cumuler les contributions au niveau des modalités de chaque variable pour faire apparaître la contribution de la variable à chaque composante principale.

Ainsi, l'axe 1 est caractérisé essentiellement par les variables attitude générale vis à vis des pouvoirs publics, sélection des problèmes à résoudre, niveau géographique de la cible et positionnement. En revanche, la logique de l'action n'est absolument pas représentée sur cet axe. L'axe 2 est caractérisé par intérêt du problème, niveau politique de la cible, niveau décisionnel de la cible, mode de communication. Il présente un unique point commun avec le précédent : niveau géographique de la cible. Cette variable est aussi caractéristique de l'axe 3 qui est également fortement marqué par le niveau décisionnel de la cible ainsi que le niveau politique de la cible. La sélection des problèmes à résoudre est absente de cet axe. L'axe 4 est principalement défini par l'intérêt du problème, le choix du lobbyiste, niveau politique de la cible, ainsi que le niveau géographique de la cible.

On constate comme précédemment que le nombre de modalités fortement contributrices se réduit de l'axe 1 à 4. En outre, seul l'axe 3 comporte des modalités fortement contributrices dans un sens positif et dans un sens négatif. Nous noterons pour finir que l'ensemble de ces modalités explicatives font partie des modalités bien expliquées (au regard du cosinus carré). Elles constitueront donc la base de notre analyse.

## Analyse des données 2. France : les points explicatifs<sup>1</sup>

Axe	Variable concernée	Modalité fortement explicative de cet axe dans un sens positif	Modalité fortement explicative de cet axe dans un sens négatif
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics</li> <li>- Sélection des problèmes à résoudre</li> <li>- Niveau géographique de la cible</li> <li>- Positionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>active</li> <li>multiples</li> <li>local</li> <li>interaction</li> </ul>	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt du problème :</li> <li>- Niveau politique de la cible</li> <li>- Niveau géographique de la cible</li> <li>- Niveau décisionnel de la cible</li> <li>- Positionnement</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>public</li> <li>non politique</li> <li>international</li> <li>particulier</li> <li>direct</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau politique de la cible</li> <li>- Niveau géographique de la cible</li> <li>- Niveau décisionnel de la cible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>non politique et exécutif</li> <li>particulier et général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>législatif</li> <li>local</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt du problème</li> <li>- Choix du lobbyiste</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>privé et public</li> <li>réponse manquante</li> </ul>

### Valeurs tests des modalités actives et passives

## Point de méthodologie 5. Interprétation des valeurs test des modalités pour l'ACM

Outre les coordonnées, il convient d'examiner les valeurs test. En effet, la valeur test permet de préciser si une modalité ou une variable contribue de manière significative à un axe. Il existe différentes approches de cette question en ACM. L'une d'entre elle, présentée par Lebart, Morineau et Warwick (1984) est utilisée par le logiciel Spad. La valeur test de chaque modalité d'une variable permet de juger si un point représentatif d'une catégorie est significativement différent de la moyenne générale. On considère que les valeurs test supérieures à 2 en valeur absolue indiquent des corrélations significatives au seuil usuel de 5 %. Cette pratique permet un dépouillement rapide des résultats.

<sup>1</sup>Pour faciliter la compréhension du phénomène étudié, nous n'avons retenu ici que les modalités des variables dont la contribution était supérieure à 9 en valeur absolue.



Notre tableau de contingence présente des valeurs test globalement satisfaisantes pour les variables actives définissant les 4 premiers axes. On vérifie bien que les valeurs absolues des valeurs test des modalités retenues précédemment comme significatives et contributrices aux différents axes sont très importantes (supérieures à 10) et que ces valeurs test sont du signe correspondant aux coordonnées.

Des exceptions sont à noter. Certaines modalités ont en effet des valeurs test insuffisantes sur les 4 axes. C'est le cas par exemple de la modalité « réponse manquante » pour les variables résultat escompté, niveau géographique de la cible, niveau décisionnel de la cible (à l'exception de l'axe 1), mode de communication et positionnement. Cela nous semble plutôt satisfaisant dans la mesure où cette modalité n'a en réalité pas un rôle actif dans notre modélisation. En revanche, cela peut apparaître plus problématique pour deux autres modalités : le niveau politique de la cible « non politique et législatif » ainsi que le positionnement « mixte ». La question de l'élimination de ces deux modalités (mélanges d'autres modalités) se pose à ce niveau. On peut aussi noter la faiblesse des valeurs test pour l'ensemble des modalités de la variable positionnement sur l'axe 4.

La significativité des contributions des variables illustratives aux 4 premiers axes est plus discutable. Ainsi, la taille, la forme juridique (à l'exception de la forme juridique « régie » sur l'ensemble des axes) et la cotation en bourse présentent des valeurs test essentiellement inférieures à 2 en valeur absolue. La contribution du secteur d'activité semble plus significative sur l'ensemble des axes définis. C'est en particulier vrai pour les secteurs production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau ; hôtel et restaurants ; immobilier, location et services aux entreprises. Il semble donc bien que nos variables passives n'aient qu'un pouvoir explicatif limité des actions de lobbying des entreprises françaises de 1995 à 2000.

#### **d. Description des axes factoriels**

Nous retrouvons dans les modalités essentielles celles relevées précédemment comme bien expliquées par les 4 axes et explicatives de ces axes, mais aussi de nouvelles modalités. De manière générale, les 4 axes sélectionnés reflètent bien des oppositions entre différentes modalités des mêmes variables et groupes de variables. Seul l'axe 3 ne concerne que deux domaines du lobbying : l'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics et surtout la cible dans ses différentes définitions (niveau politique de la cible, niveau géographique de la cible et niveau décisionnel de la cible). Les axes 1, 2 et 4 mêlent davantage de dimensions. Ils semblent chacun définir une stratégie de lobbying dominante différente de par leurs corrélations négatives.

**Analyse des données 3.**  
**France : caractéristiques extrêmes des axes factoriels<sup>1</sup>**

<b>Axe (% de la variance totale expliquée par l'axe)</b>	<b>Domaine du lobbying concerné</b>	<b>Caractéristiques fortement corrélée dans un sens positif</b>	<b>Caractéristique fortement corrélée dans un sens négatif</b>
<b>1 (13,63%)</b>	-Politique générale de l'entreprise  -Cause  -Cible  -Conduite	continue et active  multiple et pour maximiser un gain  locale et de niveau décisionnel général et particulier  par interaction	ad hoc et anticipatrice  unique et pour minimiser une perte  nationale et de niveau décisionnel général  par pression
<b>2 (12,16 %)</b>	-Politique générale de l'entreprise  -Cause  -Cible  -Conduite	continue    de niveau décisionnel général et particulier  indirecte	ad hoc  publique  de niveau décisionnel particulier, non politique, internationale,  directe
<b>3 (9,17%)</b>	-Politique générale de l'entreprise  -Cible	passive  de niveau décisionnel général et particulier, non politique et exécutif ou non politique	  de niveau décisionnel général, législatif, local
<b>4 (8,04%)</b>	-Politique générale de l'entreprise  - Cause  -Auteur  -Cible  - Conduite	Passive  privée   legislative, non politique et exécutive	  publique et privée  réponse manquante  européenne  indirecte

<sup>1</sup> Pour faciliter la compréhension du phénomène étudié, nous n'avons retenu ici que les modalités des variables dont la valeur test était supérieure à 8 en valeur absolue.

Axe 1 (13,63%) : « une tendance stratégique de lobbying nationale » ?

L'axe principal de l'analyse des correspondances multiples pour la France semble caractéristique d'une stratégie de lobbying particulière, menée au niveau national, de manière parcimonieuse (au cas par cas et sans aller de l'avant, pour un seul objectif correspondant à la minimisation d'une perte) mais par pression.

Axe 2 (12,16%) : « une tendance stratégique de lobbying internationale » ?

Le deuxième axe de l'ACM est caractérisé par un niveau géographique d'intervention international auquel est appliqué une stratégie d'action politique différente de la première. L'intérêt public est avancé auprès d'une cible non politique (l'OMC par exemple) pour des questions particulières et de manière directe.

Axe 3 (9,17%) : « une tendance stratégique de lobbying locale » ?

Le lobbying défini par le troisième axe apparaît moins clairement puisque seuls deux domaines sont concernés. On peut néanmoins supposer qu'une action locale visera davantage une cible législative.

Axe 4 (8,04%) : « une tendance stratégique de lobbying européenne » ?

Comme précédemment, les indications apportées par le dernier axe sont moins précises que pour les deux premiers. Un lobbying de type européen semble émerger, qui invoque l'intérêt public à l'appui de ses intérêts privés mais sans révéler officiellement l'auteur en charge de l'action politique.

Ces quelques interprétations semblent valider notre première hypothèse de recherche : il existerait un nombre limité de stratégies type de lobbying en France. Cependant, elles demandent à être affinées par une classification.

### **1.1.2 Classification**

D'une manière générale, il est recommandé de confirmer l'examen des plans factoriels d'une analyse des correspondances par une classification. Les deux approches sont en effet complémentaires. Nous effectuerons donc une analyse hiérarchique ascendante (pour connaître le nombre de classes existant par une démarche empirique) sur les 4 facteurs retenus précédemment dans l'analyse des correspondances multiples.

## **Point de méthodologie 6.**

### **Les procédures du logiciel Spad pour la classification**

Spad effectue une classification hiérarchique sur les coordonnées factorielles de l'analyse précédente. Les calculs utilisent le critère d'agrégation de Ward. On obtient l'histogramme des indices de niveau d'agrégation des nœuds de la hiérarchie, la composition des éléments terminaux formés ainsi que leurs coordonnées et valeurs tests.

Une deuxième procédure permet d'obtenir des partitions. Cette partition est consolidée par des itérations à centres mobiles. Les classes sont identifiées par leurs caractéristiques les plus significatives. Pour chaque classe, il est possible de lister les parangons (ou individus les plus proches du centre de la classe) et les individus les plus extrêmes (individus dont la contribution à l'inertie de la classe est la plus grande).

#### **a. Classification sur facteurs**

##### *Description de la classification hiérarchique par les 50 nœuds d'indice les plus élevés*

## **Point de méthodologie 7.**

### **Interprétation des nœuds et de leurs indices de niveau**

Un regroupement arborescent est effectué : les individus sont les éléments terminaux de l'arbre. Les classes sont appelées nœuds de l'arbre et constituées du regroupement des éléments précédents dans l'arbre. On appelle arbitrairement aîné et benjamin les deux éléments groupés constituant un nœud. Dans notre cas, on lit par exemple que le nœud 1018 est formé des classes 1014 et 1016.

L'indice de dissimilarité ou indice de niveau est la distance déterminant un regroupement. Il est égal à la variation négative de l'inertie interclasse (c'est à dire de la variation positive de l'inertie intraclasse, à minimiser) induite par le nouveau regroupement. De manière générale, la discontinuité dans l'évolution de l'indice d'agrégation montre clairement qu'il existe différents groupes. Les valeurs croissantes de l'indice sont illustrées par un histogramme à droite des colonnes numériques. Comme pour l'analyse des correspondances multiples, il est possible d'appliquer la loi du coude à cet histogramme : le nombre de classes d'une bonne partition correspond à un saut important de l'indice.

Graphiquement, cette règle semble nous indiquer de bonnes partitions en trois ou cinq classes. Après la partition en cinq classes, les sauts d'indices sont moins importants. On vérifie en outre que la somme des indices est égale à la somme des valeurs propres issues de l'analyse des correspondances sur quatre facteurs ( $0,2725 + 0,2431 + 0,1833 + 0,1608 = 0,8597$ ).

##### *Analyse du dendrogramme*

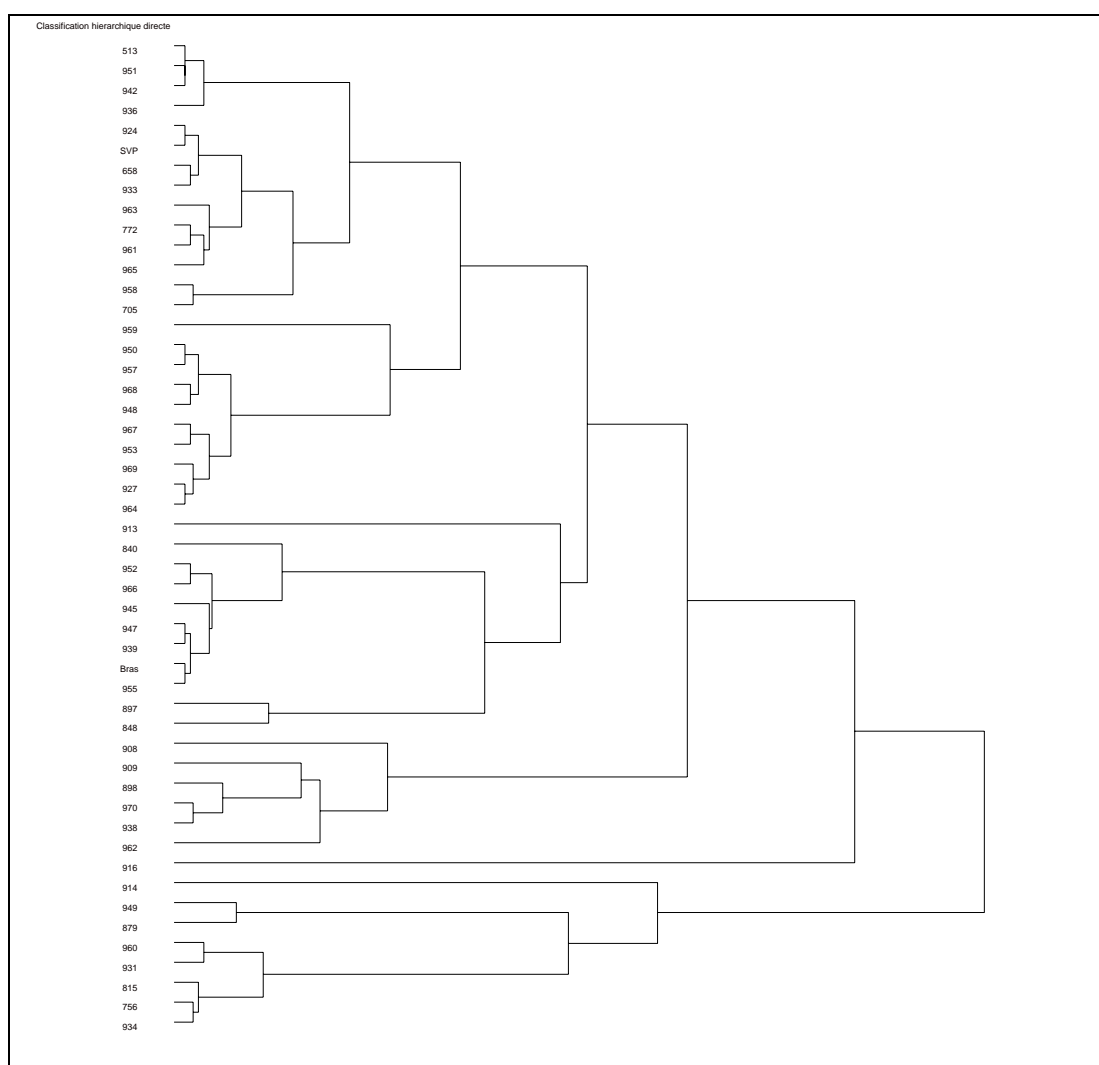
Le dendrogramme donne la même information que l'analyse précédente mais présentée de manière plus suggestive : la composition des nœuds est plus lisible et les indices sont

exprimés en pourcentage de la somme des indices.

Dans notre cas, en raison du grand nombre d'individus initiaux, les éléments terminaux sont déjà des premiers regroupements. On note la même dissimilarité que précédemment parmi les indices : le plus faible indice représente à peine 0,05 % de la somme des indices alors que le plus élevé en représente 22,52% (soit environ 450 fois plus !). Quatre regroupements ont des indices qui représentent plus de 10 % du total alors que la moyenne pour les 45 autres regroupements est de 0,8 %. Ils représentent à eux quatre 63,9 % de la somme des indices. Cela semblerait indiquer une partition en cinq classes.

## b. Coupure de l'arbre et description des classes

### Analyse des données 4. France : arbre hiérarchique



### Choix de la partition

Spad nous liste les trois meilleures partitions obtenues entre 2 et 10 classes. Dans notre cas, il s'agit des partitions en 5, 3 et 10 classes. Il nous est aussi possible de demander une partition de manière arbitraire par exemple en 2, 3, 4 et 5 classes.

### **Analyse des données 5.**

#### **France : variation de la part de l'inertie interclasse en fonction de la partition**

Nombre de classes dans la partition	Inertie inter-classes expliquée /inertie totale
2	0,2407
3	0,4206
4	0,5515
5	0,6516
10	0,8858

On constate bien que l'inertie inter-classes diminue (et que l'inertie intraclasse augmente) au fur et à mesure de la réduction du nombre de classes ce qui indique une qualité de représentation moindre : l'inertie inter-classes passe par exemple de 0,7616 pour une partition en 10 classes à 0,2069 pour une partition en 2 classes.

De manière générale, une partition en 2 classes nous semble insuffisante car elle explique moins du quart de l'inertie totale par son inertie inter-classes. Ainsi, en passant à une partition en trois classes, on double presque le pourcentage de l'inertie inter-classes /inertie totale. Par la suite, la partition en 4 classes et celles qui suivent apportent moins de pouvoir explicatif supplémentaire par rapport à la partition en 3 classes tout en complexifiant l'interprétation. Certes, la partition en 10 classes rend compte de plus de 80% de l'inertie totale dans l'inertie inter-classes. Cependant, le nombre élevé de classes qu'elle implique rend plus difficile une interprétation en termes de typologie.

C'est pourquoi, nous balançons in fine entre la partition en 3 classes et celle en 5 classes. Au regard des critères statistiques antérieurs à la description statistique des classes (test du coude, classement par le logiciel), c'est la partition en cinq classes qui doit être retenue.

### Description de la partition en cinq classes

L'effectif moyen des cinq classes est de 102 individus mais elles sont en réalité réparties de manière moins équilibrée. Ainsi la deuxième classe contient 215 individus (soit 42,16% de l'ensemble des individus) alors que la quatrième classe n'en contient que 32 (soit 6,27% de l'ensemble des individus). En revanche, l'homogénéité interne aux cinq classes est

forte (inertie intra-classe très faible et inférieure dans tous les cas à 0,1) avec un record pour la quatrième classe à l'effectif peu élevé<sup>1</sup>.

### **Point de méthodologie 8.**

#### **Interprétation des valeurs test des variables pour la classification**

Les éléments caractéristiques sont classés par ordre d'importance à l'aide d'un critère statistique (valeur test) auquel est associée une probabilité : plus la valeur test est grande, plus la probabilité est faible, plus l'élément est caractéristique. La valeur test pour des variables nominales mesure l'écart entre la proportion dans la classe et la proportion générale, en nombre d'écarts-types d'une loi normale. *« S'il n'est pas licite d'interpréter de façon probabiliste les valeurs test calculées sur des variables actives, il est possible de les utiliser pour obtenir un classement de celles-ci en vue de caractériser chaque classe. Les valeurs absolues des valeurs test constituent alors de simples mesures de similarité entre variables et classes. »* (Lebart, Morineau et Piron, 1997)

Deux critères doivent être observés au sein de chaque classe concernant les modalités significatives au regard de la valeur test. D'une part, la spécificité de la classe au sein de l'échantillon est déterminée par le pourcentage d'individus possédant la modalité dans l'échantillon et appartenant à la classe. D'autre part, l'homogénéité de la classe dépend du pourcentage d'individus de la classe qui possèdent la modalité.

De manière générale, les valeurs test des caractéristiques de cette partition sont très importantes (3 sont égales à 99,99), les probabilités nulles et les khi 2 élevés au regard de la norme requise par exemple à 5 % quels que soient les degrés de liberté<sup>2</sup>. Nous sommes donc en présence d'une partition dont les critères de détermination semblent robustes.

Certaines caractéristiques actives d'une action de lobbying parmi celles que nous avons identifiées a priori apparaissent plus discriminantes : la politique générale de l'entreprise et en particulier l'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics<sup>3</sup>; la cible dont les trois variables ont de l'importance (niveau décisionnel en particulier, niveau géographique et niveau politique de la cible dans un second temps) ; l'auteur du lobbying au niveau du choix du lobbyiste mais pas de la logique de l'action. Les questions concernant la cause du lobbying et la conduite de l'action apparaissent moins importantes. Une seule variable passive, le secteur d'activité, se révèle plus discriminante que les autres mais sans pour autant être essentielle<sup>4</sup>. Ces questions caractéristiques de la partition se retrouvent bien au niveau des classes à l'exception de la première classe caractérisée par l'intérêt du problème<sup>5</sup>. Elles se retrouvent également au niveau de la description des deux plans factoriels issus de l'ACM.

---

<sup>1</sup> Inertie intra-classe = 0,0089

<sup>2</sup> pour 24 ddl la norme est de 13,8 et le khi 2 est ici de 574,99 pour la variable choix de la cible

<sup>3</sup> VT = 99,99 et Khi 2 = 256,74

<sup>4</sup> VT = 13

<sup>5</sup> VT = 99,99 et khi 2 = 231

**Analyse des données 6.**  
**France : description des cinq classes**

Classe	Modalités significatives <sup>1</sup>	% des individus de l'échantillon possédant la modalité et appartenant à la classe	% des individus de la classe possédant la modalité
<b>1</b> <b>(96 individus)</b>	Intérêt du problème : public et privé	72.03	88.54
	Choix du lobbyiste : réponse manquante	65.22	62.50
	Niveau géographique de la cible : européen	63.49	41.67
<b>2</b> <b>(215 individus)</b>	Niveau décisionnel de la cible : général	65.92	95.35
	Sélection des problèmes à résoudre : unique	59.27	98.14
	Niveau géographique de la cible : national	55.86	95.35
	Fréquence des relations avec les relations publiques : ad hoc	64.38	69.77
	Résultat escompté : minimiser une perte	65.42	65.12
	Positionnement : pression	54.32	90.70
<b>3</b> <b>(88 individus)</b>	Niveau décisionnel de la cible : particulier	71.79	95.45
	Mode de communication : direct	44.81	93.18
	Niveau géographique de la cible : international	91.49	48.86
	Niveau politique de la cible : non politique	73.47	40.91
	Intérêt du problème : public	100	21.59
<b>4</b> <b>(32 individus)</b>	Niveau géographique de la cible : local	96.88	96.88
	Niveau politique de la cible : législatif	44.83	81.25
	Positionnement : interaction	22.54	100
	Sélection des problèmes à résoudre : multiples	20.78	100
	Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics : active	22.46	96.88
<b>5</b> <b>(79 individus)</b>	Niveau décisionnel de la cible : général et particulier	97.40	94.94
	Fréquence des relations avec les pouvoirs publics : continue	27.44	96.20
	Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics : active	39.13	68.35

<sup>1</sup> Pour faciliter la lecture du tableau, seules les modalités présentant une valeur test supérieure à 8 en valeur absolue ont été retenues, une présentation plus détaillée sera faite par la suite.



### **c. Mise en relation de la partition avec l'analyse des correspondances multiples**

Spad nous propose une caractérisation par les axes de chaque partition et des classes qui la composent. Il est en outre possible de visualiser graphiquement le positionnement des classes retenues sur les deux premiers plans factoriels de l'analyse des correspondances multiples.

L'examen graphique des projections de la partition en 5 classes sur les axes factoriels montre que le premier plan factoriel n'explique pas toutes les dimensions des cinq classes. L'axe 1 oppose les classes 3, 4, 5 à la classe 2 (classe 1 neutre) ; l'axe 2 oppose les classes 1 et 5 à la classe 2 (classes 2 et 4 neutres). Le second plan factoriel vient bien compléter l'interprétation (le facteur 3 oppose en particulier les classes 3 et 5 à la classe 4 ; le facteur 4 oppose lui la classe 1 aux classes 4, 2 et 5). Remarquons cependant que les classes 1 et 2 sont neutres sur 2 des 4 axes.

L'analyse de la caractérisation des axes par la partition confirme que la partition en cinq classes semble bien caractérisée par les quatre axes (Fisher supérieur à 100 pour les 4 axes alors que la norme pour un Fisher (4,505) est de 2,79 pour un risque de 0,025 %, probabilités nulles et valeur test supérieure à 20). Les valeurs test des classes sur les 4 premiers axes déterminés par l'ACM sont globalement satisfaisantes, à l'exception de la classe 1 qui n'apparaît pas sur l'axe 1, de la classe 2 sur l'axe 2 et de la classe 3 sur l'axe 4. Les cosinus carrés sont insuffisants (inférieurs à 0,1) pour les classes 1 et 2 sur l'axe 3, la classe 3 sur l'axe 1 ainsi que la classe 5 sur l'axe 4.

### **1.2. Interprétation du modèle**

Finalement, au sein de la partition retenue, chaque classe correspond à un type de lobbying que l'on peut analyser par exemple en partant de la nature géographique de cible. Cependant, leur spécificité ne se réduit pas à une dimension géographique. Chaque classe traduit une stratégie de lobbying à part entière. La classification confirme en cela les premiers résultats de l'analyse des correspondances multiples. Elle apporte également des précisions supplémentaires. Un modèle français de lobbying éclaté entre 4 niveaux géographiques d'action (déjà identifiés par l'ACM) et 5 types de stratégies (précisés par la classification) semble émerger.

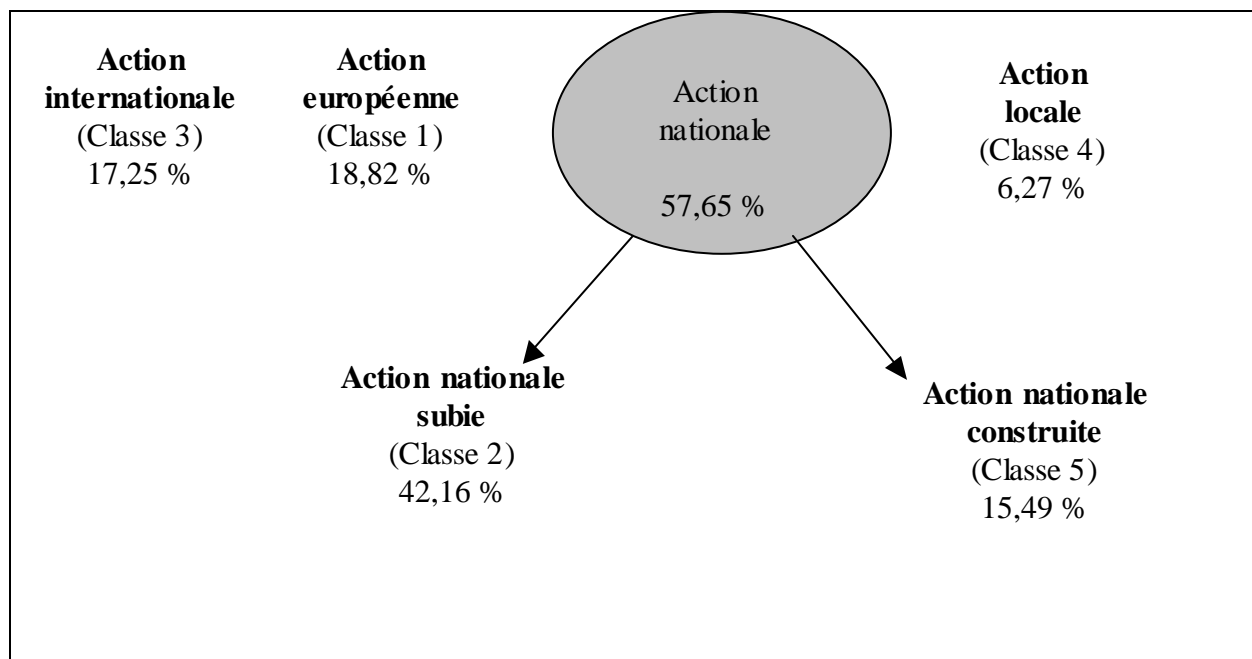
Dans un premier temps (1.2), nous allons décrire chacun des cinq types de lobbying mis en évidence par l'analyse des données des actions politiques des entreprises françaises. Nous avons choisi d'illustrer ces stratégies types par cinq cas concrets d'actions politiques d'entreprises issus de notre échantillon. Nos sources d'information (la *Tribune*, les *Echos*)

seront évoquées à cet effet.

Par la suite (3.) nous nous intéresserons au modèle global du lobbying français et nous le mettrons en perspective avec les résultats de l'analyse de données du cas anglais.

**Figure 9.**  
**Le modèle français de lobbying (1995-2000)**

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total d'individus étudiés



### 1.2.1 Classe 3 : « l'action politique internationale »

L'action politique de l'entreprise Hyparlo du 10 novembre 1999 est représentative de la stratégie de lobbying des entreprises de la classe 3 à dominante « internationale ».

#### a. Un lobbying caractéristique

La classe 3 (Cl 3), avec 88 individus, dessine les contours de « l'action politique internationale » : une cible internationale (troisième classe à presque 50%), « non politique » et prenant des décisions à portée particulière, sera d'avantage contactée de manière directe pour une cause d'intérêt public.

Ainsi, à l'international, la dimension de l'intérêt général est davantage présente qu'aux niveaux géographiques inférieurs (l'intérêt privé semble ne plus intervenir). Le décideur public prenant des décisions à caractère particulier sera plutôt du type « non politique » (à l'instar de l'OMC par exemple). Il sera davantage ouvert à l'écoute d'une action politique

menée de manière directe par les entreprises, peut-être en raison de l'existence de structures ad hoc au sein des organisations internationales cibles. Celles-ci sont en effet fortement influencées par la culture américaine qui donne une place constructive aux différents lobbyistes.

**b. Le cas « Hyparlo » (10/11/1999)**

**Extrait de presse 1.  
Le lobbying d'Hyparlo auprès de l'OMC**

*« La mondialisation doit avoir ses contreparties. Celle de l'agriculture en particulier, qui doit assurer, en contrepoint, une sécurité alimentaire minimale pour tout le monde ainsi qu'une information suffisante pour les consommateurs. C'est en tout cas la position de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD) qui a exposé hier les enjeux du prochain round de négociations sur le commerce international, le Millenium Round qui s'ouvrira à Seattle, aux Etats-Unis, le 30 novembre. (...) Ces positions seront relayées auprès de l'OMC et des négociateurs du Millénium Round par Eurocommerce, l'organisme de lobby des distributeurs européens. »*

(Les Echos, 10/11/1999)

La FCD (Fédération des entreprises du commerce et de la distribution) a souhaité réagir à l'ouverture du Millénium round de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Cette organisation collective structurée assure information et défense du secteur des hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité. Elle est notamment adhérente de l'organisation européenne de commerce, Eurocommerce. Elle regroupe des enseignes telles Auchan, Carrefour, Casino ou Cora.

Le groupe Hyparlo est un membre actif de la FCD. C'est en cette qualité qu'il participe à l'action de lobbying visant à influencer l'OMC sur de multiples domaines : sécurité alimentaire (en particulier par le renforcement des pouvoirs et des moyens du Codex Alimentarius, l'autorité de sécurité alimentaire mondiale), information des consommateurs. A cet effet, les lobbyistes ne manquent pas de mettre en avant l'intérêt du consommateur français pour se protéger d'un éventuel « moins disant sanitaire » imposé par l'harmonisation internationale.

Cette action est bien représentative du type de lobbying que nous avons qualifié d'international : une cible non politique et internationale (l'OMC), un contact direct (présence d'Eurocommerce au Millenium Round), l'évocation de l'intérêt public (le consommateur).

### 1.2.2 Classe 1 : « l'action politique européenne »

Comme précédemment, le lobbying de type européen est représenté par une seule et même classe. Il est particulièrement bien illustré par l'action politique d'Europe 1 datée du 30 juillet 1998.

#### a. Un lobbying caractéristique

La classe 1 (Cl 1) qui comporte 96 individus représente l'action politique de type « européen » : à une cible européenne (première classe à presque 50%) correspond une cause introduisant à la fois des intérêts privés et publics sans précision concernant l'auteur du lobbying.

Peu de renseignements sont apportés sur le « lobbying européen », si ce n'est une ouverture plus importante aux intérêts publics que dans les cas nationaux et locaux en raison de la dimension supra-nationale de l'action. En outre, l'absence de réponse concernant le choix du lobbyiste peut s'expliquer par une certaine opacité de l'action des entreprises françaises.

#### b. Le cas « Europe 1 » (30 /07/1998)

#### Extrait de presse 2.

#### Le lobbying d'Europe 1 auprès de la Commission européenne

*« Alors que Kirch vient d'acheter pour 11.2 milliards de francs les droits de retransmission des deux prochaines Coupes du monde de football, l'inflation des droits de diffusion télévisés des événements sportifs préoccupent les opérateurs publics européens. (...) « Nous allons mener une action de lobbying pour que le grand public ait accès aux matchs de la Coupe du monde » affirme l'UER.. Pour cela, cette dernière dispose d'une arme : la directive européenne Télévision sans frontières.»*

(Les Echos, 30 /07/1998)

Dans ce cadre, l'UER (Union européenne de radiodiffusion) mène une action de lobbying auprès des décideurs publics européens en charge du dossier. Il s'agit en particulier de convaincre Vincenzo Cardelli, chargé de la mise en œuvre de la directive TSF à la direction générale de l'information et de la communication de la Commission européenne. L'organisation collective, qui défend les intérêts européens des médias de radio et télévision, comprend deux membres français actifs : Europe 1 Communication et le groupement des radiodiffuseurs français (France télévision, Canal plus, Radio France par exemple). Par son

biais, Europe 1 assume donc une action politique dont l'objectif officiel est la défense des intérêts de la profession mais aussi de l'auditeur ou du téléspectateur par la baisse du prix des droits de retransmission de la prochaine Coupe du monde de football.

Deux éléments caractérisant le type de lobbying dit « européen » apparaissent ici : une cible européenne (la Commission européenne) et des intérêt mêlant public et privé (les radio-télévisions et les auditeurs ou téléspectateurs).

### **1.2.3 Classes 2 et 5 : « l'action politique nationale »**

Deux classes constituent ce que nous avons appelé le lobbying national. Il va donc falloir en préciser les points communs mais surtout les différences. En quoi les classes 2 et 5 correspondent-elles à deux types des stratégies différents ? Les exemples du lobbying de la Société Générale le 26 mars 1997 et de Canal Plus le 6 février 1995 nous permettront d'illustrer ces spécificités.

#### **a. Deux lobbyings caractéristiques**

Les actions de lobbying des classes 2 et 5 sont menées essentiellement au niveau national (90 % des cibles sont nationales dans la classe 2 et 80 % dans la classe 5). Dans les deux cas la cible du lobbying prend des décisions à portée générale. D'autres variables (moins significatives au départ) doivent donc être analysées pour différencier ces deux styles d'action politique. Un tableau présente les principales différences entre les individus de la classe 2 et ceux de la classe 5. Au regard de ces différences, nous conviendrons que la classe 2 (Cl 2, 215 individus) représente les actions politiques de type « national et subi » alors que la classe 5 (Cl 5, 79 individus) définit les actions de lobbying de type « national et construit ».

**Analyse des données 7.**  
**France : différences caractéristiques de la classe 2 et de la classe 5**

Variable	Modalité pour la classe 2	Modalité pour la classe 5
Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics	Anticipatrice et passive	Active
Fréquence des relations avec les pouvoirs publics	Ad hoc	Continue
Résultat escompté	Minimiser une perte	Maximiser un gain
Sélection des problèmes à résoudre	Unique	Multiple
Positionnement	Pression	Interaction

Au niveau national un grand nombre d'actions politique sont possibles. C'est pourquoi deux types de stratégie sont envisageables pour une firme. Dans le cas d'une action « subie » l'entreprise est moins présente et donc elle doit sélectionner des problèmes uniques

lorsqu'elle souhaite se faire entendre des décideurs publics influents. Il va s'agir le plus souvent de se protéger d'une décision à portée générale (loi) de manière à en minimiser les conséquences pour l'entreprise. De telles relations sont source d'antagonisme entre la cible et le lobbyiste qui va donc agir par pression. En revanche, le lobbying au niveau national peut représenter une stratégie à part entière (« action construite ») caractérisée par des relations continues avec les pouvoirs publics. Dès lors, l'entreprise mène une veille réglementaire (attitude active) qui induit un désir de coopération avec la cible. Dans ce cadre, le lobbying est considéré comme un avantage comparatif pour tenter de maximiser des gains, et ce, dans de multiples domaines.

**b. Le cas « Société Générale » (26/03/1998) : l'action nationale construite (Classe 5)**

**Extrait de presse 3.**

**Le lobbying de la Société Générale auprès des décideurs publics français**

*« A moins d'une année de la mise en place de l'euro, Paris Europlace, chargée notamment de promouvoir la place financière parisienne à l'étranger et de faire du lobbying auprès des autorités pour adapter la place de Paris à l'environnement concurrentiel international a du pain sur la planche. (..) Pour le président du conseil d'orientation de l'association, l'une des priorités est le réalignement fiscal de la place de Paris par rapport aux autres places européennes dans le domaine de la fiscalité des opérateurs comme des établissements. »*

(Les Echos, 26/03/1998)

Paris Europlace, organisation collective structurée, regroupe des représentants des différentes professions financières de la place de Paris : banques, investisseurs, émetteurs, Bourse de Paris/Euronext, organismes professionnels comme par exemple AXA, BNP Paribas, le Crédit Lyonnais, Alcatel mais aussi la Banque de France. Elle intervient régulièrement au niveau national pour engendrer une action publique favorable à l'environnement financier dans de multiples domaines. Dans le cas présent, la Société Générale membre de l'organisation participe à une action de communication indirecte (communiqué de presse et publication d'un rapport d'activité) destinée à défendre les intérêts particuliers de la profession face aux décideurs nationaux.

Nous retrouvons bien ici les caractéristiques d'une action nationale dite « construite » : une attitude active et continue pour des objectifs multiples afin de maximiser un gain (baisse de la fiscalité) en interaction avec les décideurs nationaux (la Banque de France fait partie de

l'association par exemple).

**c. Le cas « Canal Plus » (06/02/1995) : l'action nationale subie (Classe 2)**

**Extrait de presse 4.**

**Le lobbying de Canal Plus auprès du gouvernement français**

*« Sensibilisé par les récentes critiques de TF1 et de M6 sur la politique commerciale de France Télévision, le ministre du Budget et de la Communication, Nicolas Sarkozy, devrait arrêter aujourd'hui sa position sur l'épineuse question des débordements publicitaires de France 3. (...) Dans la foulée, la chaîne cryptée, Canal plus, dont les écrans ne dépassent pas une durée de trois minutes, a elle aussi apporté sa propre contribution au débat en publiant les résultats d'une étude menée avec l'institut Vidéopost ».*

(Les Echos, 06/02/1995)

De manière individuelle, le groupe Canal Plus engage une action de lobbying visant un membre de l'exécutif national avec un objectif unique : limiter la durée de la publicité sur la chaîne concurrente France 3. Il s'agit donc d'une décision à portée particulière. L'étude publiée par la chaîne (mode de communication indirect » cherche à faire pression sur le ministre en démontrant « l'effet négatif sur la mémorisation des spots ». Cependant, cette action politique a lieu au moment de la prise de décision de Nicolas Sarkozy, elle n'est donc pas active mais uniquement anticipatrice. En outre, l'objectif n'est pas de maximiser un gain (par exemple par la demande d'une autorisation supplémentaire de publicité sur les chaînes privées) mais simplement de minimiser une perte (liée à la concurrence publicitaire des chaînes publiques).

Destiné à une cible nationale, le lobbying de Canal Plus s'oppose pourtant à celui de la Société Générale évoqué précédemment. Il est en effet simplement anticipateur et ad hoc, pour minimiser une perte, par pression sur un objectif unique. Il est caractéristique du type dit « national et subi ».

**1.2.4 Classe 4 : « l'action politique locale »**

Le dernier type de lobbying mis en évidence par l'analyse des données du cas français est illustré par les actions des entreprises appartenant à la classe 4. Elles sont moins nombreuses que pour les stratégies précédentes. L'action politique menée par Sabaté Diosos le 15 novembre 1995 en est un bon exemple.

### **a. Un lobbying caractéristique**

La classe 4 (Cl 4) ,et ses 32 individus, définit l'action politique de type « local» : à une cible plutôt locale (quatrième classe à plus de 90%), de nature législative, correspondra une politique générale de l'entreprise dynamique (active), une cause importante caractérisée par des problèmes multiples et la conduite des actions politiques en interaction avec les décideurs publics.

Les acteurs politiques locaux sont multiples en France, du maire au conseil régional en passant par le conseil général. Les parlementaires nationaux jouent également un rôle à ce niveau puisqu'ils peuvent cumuler leur fonction nationale avec une fonction locale (voire trois s'il s'agit d'un mandat dans une commune de moins de 3500 habitants). Par leur proximité, ils sont davantage à l'écoute des entrepreneurs qui peuvent avoir une attitude active de lobbying. Les entreprises pourront donc exposer de multiples problèmes en interaction avec les décisions publiques.

### **b. Le cas « Sabaté Diosos » (15/11/1995)**

#### **Extrait de presse 5.**

#### **Le lobbying de Sabaté Diosos auprès des parlementaires régionaux**

*« Qui penserait que le bouchon est un produit high tech et que son marché se compte par milliards d'unités ? A Céret, un village niché au milieu de deux collines de la Catalogne française entre Perpignan et la frontière espagnole, Augustin Sabaté, le PDG de Sabaté, le prouve avec Altec, un bouchon révolutionnaire. (...) Augustin Sabaté a même constitué le « G16 », un lobby de 16 entreprises. « Cet organisme permet de trouver un écho auprès des parlementaires régionaux » dit une de ses membres, Christine Coste, responsable de Coste fils, un fabricant d'emballages de 30 salariés . »*

(La Tribune, 15/11/1995)

Le G16, groupement collectif structuré, rassemble en 1995 des entreprises de différents secteurs (de l'emballage pour Costes, en passant par les loisirs pour la chaîne thermique du soleil Cusenier ou encore l'agroalimentaire pour la confiserie du Tech). Leur point commun réside dans une forte proximité géographique (la région catalane autour de Perpignan). Il s'agit donc bien d'une action de type « local » destinée à influencer les parlementaires locaux de manière active, dans tous les domaines intéressant les entreprises qui en sont membres.



---

## **2. Un modèle de lobbying anglais plus « concentré »**

L'analyse des données du tableau de contingence des actions politiques anglaises va faire émerger un modèle général différent de celui observé dans le cas français. Nous le qualifierons de « concentré ». En effet, un certain nombre de stratégies de lobbying apparaissent mais elles présentent une diversité plus restreinte. Comme précédemment, des exemples concrets issus de l'échantillon nous permettront d'illustrer chacun de ces types d'action politique.

### **2.1. Construction du modèle par les techniques de l'analyse de données**

Dans le cas anglais, le tableau étudié se constitue finalement de 169 individus (action de lobbying d'une entreprise) en ligne, d'un poids uniforme et égal à 1. Ils sont définis par 18 variables pour un total de 69 modalités associées hors case vide (de 2 à 14 soit 3,8 en moyenne par variable).

#### **2.1.1 Analyse des correspondances multiples et description des axes factoriels**

Comme dans le cas français, l'analyse des correspondances multiples a pour objectif d'isoler les variables et modalités caractéristiques du lobbying anglais. A cet effet, il convient de déterminer les axes à retenir puis de les interpréter en fonction de critères statistiques (les cosinus carrés, les contributions ou les valeurs tests des modalités).

##### **a. Détermination du nombre de variables actives retenues et choix des axes**

Avec 14 variables actives, avant apurement notre tableau comporte 39 modalités associées aux questions actives (dont les cases non renseignées) ; après apurement, nous retrouvons 34 modalités actives. L'inertie totale du nuage est égale à : (nombre de modalités/nombre de variables) – 1 soit dans notre cas  $34/14 - 1 = 1,4286$ .

La règle fréquemment utilisée en ACM est de ne retenir une composante principale que si la valeur propre associée est supérieure à l'inverse du nombre de variables actives soit pour notre tableau  $1/14$  c'est à dire 0,071. Ce critère nous amène à retenir les 7 premiers axes factoriels qui expliquent ensemble 76,42 % de l'inertie totale. Cependant, l'apport des derniers de ces 7 axes est moins important. Ainsi, les 4 premiers axes expliquent plus de 50 % de l'inertie totale. Le premier plan (axe 1 et 2) explique à lui seul plus d'un tiers de l'inertie.

Une règle plus souple doit être également considérée : ne considérer que les axes dont la part d'explication est supérieure à 2 fois la valeur propre moyenne de chaque axe utilisé dans

l'ACM soit 20 dans notre cas. Il ne faut donc retenir que les axes dont la part d'explication est supérieure à  $100/20 * 2$  soit 10. Seuls les trois premiers axes respectent ce critère. Il est aussi possible d'examiner l'histogramme des valeurs propres. Dans notre cas, le changement de concavité a donc lieu après le septième facteur : il convient également de conserver suivant cette règle les sept premiers axes.

In fine, en raison du nombre relativement peu important d'individus (169), nous choisirons d'adopter la règle nous indiquant de retenir trois axes, en complétant par un quatrième axe afin de disposer d'un deuxième plan factoriel qui explique plus de 50% du phénomène observé. Par ailleurs, une telle similarité de méthode avec l'étude française facilitera les comparaisons.

Il est possible de prime abord de noter quelques différences au regard de la première analyse conduite sur le lobbying français :

1. les 14 variables explicatives semblent être pouvoir conservées, en particulier si l'on s'en réfère au tableau de Burt ;
2. les premiers axes ont ici davantage de pouvoir explicatif (peut-être en raison du nombre plus restreint d'individus étudiés : 169 contre 510).

#### **b. Précisions sur la qualité et la significativité de la représentation par les axes**

##### *Cosinus carrés des modalités actives*

Sur l'ensemble des 4 premiers axes, les cosinus carrés des variables actives sont plus satisfaisants que dans le cas français. La présentation des modalités dont le cosinus carré est supérieur à 0,25 apporte donc ici une informations suffisante.

Nous retiendrons bien les deux premiers plans factoriels comme représentatifs de la situation étudiée. On constate cependant la prédominance de l'axe 1 concernant la quantité des modalités qui lui sont fortement corrélées.

**Analyse des données 8.**  
**Grande-Bretagne : les points bien expliqués**

Axe	Variable concernée	Modalité bien expliquée par cet axe (cos carré> 0,25)
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics</li> <li>- Fréquence des relations avec les pouvoirs publics</li> <li>- Résultat excompté</li> <li>- Sélection des problèmes à résoudre</li> <li>- Choix du lobbyiste</li> <li>- Niveau géographique de la cible</li> <li>- Durée de l'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>passive anticipatrice</li> <li>ad hoc continue</li> <li>maximiser un gain minimiser une perte</li> <li>multiple unique</li> <li>externe interne</li> <li>national européen</li> <li>longue ponctuelle</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt du problème</li> <li>- Logique de l'action</li> <li>- Niveau géographique de la cible</li> <li>- Niveau décisionnel de la cible</li> <li>- Mode de communication</li> <li>- Mode d'influence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>public</li> <li>collective structurée</li> <li>international</li> <li>particulier general</li> <li>direct</li> <li>relationnel financier</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics</li> <li>- Sélection des problèmes à résoudre</li> <li>- Mode de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>active</li> <li>unique multiple</li> <li>indirect mixte</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt du problème</li> <li>- Niveau politique de la cible</li> <li>- Positionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>public</li> <li>non politique exécutif</li> <li>interaction pression</li> </ul>

**Analyse des données 9.  
Grande-Bretagne : les points explicatifs<sup>1</sup>**

Axe	Variable concernée	Modalité fortement explicative de cet axe dans un sens positif	Modalité fortement explicative de cet axe dans un sens négatif
1	-Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics  - Sélection des problèmes à résoudre  - Choix du lobbyiste  - Niveau géographique de la cible  - Durée de l'action	européen	passive  multiple  interne  ponctuelle
2	- Intérêt du problème  - Logique de l'action  - Niveau géographique de la cible  - Mode de communication  - Mode d'influence		public  collective non structurée  international  direct  financier
3	- Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics  - Mode de communication	active  mixte	passive
4	- Intérêt du problème  - Niveau politique de la cible  - Positionnement	public	public et privé  non politique  pression

L'axe 1 est caractérisé par les variables attitude générale vis à vis des pouvoirs publics, résultat escompté, choix du lobbyiste, durée de l'action. L'axe 2 est issu essentiellement de la logique de l'action, du niveau géographique de la cible et du mode de communication. En revanche, la durée de l'action n'est absolument pas présente sur cet axe. L'axe 3 est très marqué car particulièrement caractérisé par deux principales modalités : l'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics ainsi que le mode de communication avec

---

<sup>1</sup> Pour faciliter la compréhension du phénomène étudié, nous n'avons retenu ici que les modalités des variables dont la contribution était supérieure à 7 en valeur absolue.

une quasi-absence de représentation d'autres dimensions comme l'intérêt du problème, la logique de l'action, le mode d'influence ou encore le positionnement. L'axe 4 est principalement défini par l'intérêt du problème, le choix du lobbyiste, le niveau politique de la cible, ainsi que le positionnement (pour une contribution totalement nulle du choix du lobbyiste).

#### Valeurs tests des modalités actives et passives

Notre tableau de contingence présente des valeurs test globalement satisfaisantes pour les variables actives définissant les 4 premiers axes. On vérifie bien que les valeurs absolues des valeurs test des modalités retenues précédemment comme significatives et contributrices aux différents axes sont très importantes et qu'elles sont du signe correspondant aux coordonnées. Seules deux modalités (« réponse manquante » pour le choix du lobbyiste et « exécutif et législatif » pour le niveau politique de la cible) présentent des valeurs test inférieures à 2 sur l'ensemble des 4 axes en raison de leur très faible représentation dans l'échantillon (1 individu est concerné à chaque fois).

La significativité des contributions des variables illustratives aux 4 premiers axes est plus discutable. Ainsi, la variable taille, présente des valeurs test essentiellement inférieures à 2 en valeur absolue. Seules certaines modalités des variables forme juridique et secteur d'activité sont significatives. En revanche, la contribution de la cotation en bourse semble plus significative sur l'ensemble des axes définis.

#### **c. Description des axes factoriels**

Nous retrouvons dans ces modalités celles relevées précédemment comme bien expliquées par les 4 axes et explicatives de ces axes mais aussi de nouvelles modalités. De manière générale, les 4 axes sélectionnés reflètent bien des oppositions entre différentes modalités des mêmes variables et groupes de variables. Ils mêlent les cinq dimensions du lobbying distinguées dans l'analyse : la politique générale de l'entreprise, la cause du lobbying, l'auteur de l'action, sa cible, la conduite du lobbying. On peut donc supposer que chaque axe définit une tendance stratégique dans l'action politique des entreprises. L'interprétation du deuxième plan apparaît moins nettement que pour les actions politiques des entreprises françaises. Au regard des corrélations positives ou négatives, nous pouvons néanmoins tenter d'émettre quelques hypothèses qui seront validées ou infirmées par la classification.

**Analyse des données 10.**  
**Grande-Bretagne : caractéristiques extrêmes sur les axes factoriels**

Axe (% de la variance totale expliquée par l'axe)	Domaine du lobbying concerné	Caractéristiques fortement corrélée dans un sens positif	Caractéristique fortement corrélée dans un sens négatif
<b>1</b> <b>(21,31%)</b>	- Politique générale de l'entreprise  - Cause  - Auteur  - Cible  - Conduite	anticipatrice et continue  unique et pour minimiser une perte  externe  européenne  longue	passive et ad hoc  multiple et pour maximiser un gain  interne  nationale  ponctuelle
<b>2</b> <b>(14,86%)</b>	- Cause  -Auteur  - Cible  - Conduite	  collectif structuré  de niveau décisionnel général  par influence relationnelle	publique  collectif non structuré  internationale, de niveau décisionnel particulier  directe et par influence financière
<b>3</b> <b>(11,31%)</b>	- Politique générale de l'entreprise  - Cause  - Conduite	active  unique  mixte	passive  multiple  directe
<b>4</b> <b>(8,65%)</b>	- Cause  - Cible  - Conduite	publique  exécutif  interaction	  non politique  pression

*Axe 1 (21,31%) : « une tendance stratégique de lobbying européenne » ?*

L'axe principal de l'analyse des correspondances multiples pour la Grande-Bretagne semble opposer une stratégie de lobbying particulière menée au niveau européen (corrélations positives) à une stratégie plus générale, sur le plan national (corrélations négatives). Ces deux stratégies diffèrent par un certain nombre de variables : l'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics, la fréquence des relations avec les pouvoirs publics, le résultat escompté, la sélection des problèmes à résoudre, la durée de l'action. Nous pouvons dès à présent noter que les variables caractéristiques du lobbying des entreprises anglaises dit « européen » ne sont pas exactement celles que nous avons identifiées pour l'axe 4 de l'ACM française. Cet axe comporte pourtant également une dominante européenne.

Axe 2 (14,86%) : « une tendance stratégique de lobbying internationale » ?

L'interprétation du deuxième axe apparaît moins clairement. Il pourrait s'agir d'une opposition entre une stratégie de lobbying menée au niveau international, de manière collective non structurée (corrélations négatives) et une action collective structurée que l'on supposera nationale (comme les deux tiers de l'échantillon). Chacune de ces stratégies correspondrait à un type de décision différent (à portée particulière ou générale), lié lui-même à un mode d'influence particulier. Il est cependant difficile de mettre en évidence la variable la plus importante pour la caractérisation de l'axe 2.

Axe 3 (11,31%) et axe 4 (8,65%) : « des variantes d'une tendance stratégique de lobbying nationale » ?

Comme nous l'avons signalé précédemment, l'interprétation du deuxième plan de l'analyse des correspondances multiples de l'échantillon anglais est difficile à mettre en œuvre dans la mesure où peu de variables caractéristiques apparaissent. On notera que l'importance de cette interprétation est moindre puisque le plan principal explique déjà plus d'un tiers de la variance totale. De manière générale, le niveau géographique de la cible n'est plus une variable discriminante. On peut donc supposer qu'il s'agit de stratégies de lobbying menées sur le plan national (comme pour les deux tiers de l'échantillon). Les axes 3 et 4 opposent les modalités de cinq variables différentes liées à la politique générale de l'entreprise, la cause, la cible et la conduite du lobbying. La dimension de l'auteur de l'action politique n'existe plus.

Une description plus détaillée de certains individus sera envisagée par la suite. Cependant, à la différence de l'analyse portant sur le cas français, nous pouvons d'ors et déjà remarquer la présence récurrente des individus extrêmes sur différents axes. Ce constat semble indiquer l'existence d'un réel modèle déterminé par les deux plans factoriels et qui met en oppositions un certain nombre d'actions politiques des entreprises anglaises en 2000.

Une classification hiérarchique devrait nous permettre de déterminer une typologie plus précise.

### 2.1.2 Classification

Pour l'échantillon français, nous avons rappelé qu'il était recommandé de confirmer l'examen des plans factoriels d'une analyse des correspondances par une classification. Pour l'échantillon anglais, les difficultés d'interprétation des deux premiers plans factoriels issus de l'ACM rendent nécessaire une telle procédure. La classification hiérarchique ascendante sera effectuée sur les quatre facteurs retenus précédemment.

#### a. Classification sur facteurs

##### Description de la classification hiérarchique par les 50 nœuds d'indice les plus élevés

Dans le cas anglais, la discontinuité dans l'évolution de l'indice d'agrégation montre clairement qu'il existe différents groupes. Comme pour l'analyse des correspondances multiples, il est possible d'appliquer la loi du coude à l'histogramme des indices d'agrégation : le nombre de classes d'une bonne partition correspond à un saut important de l'indice. Graphiquement, cette règle semble nous indiquer de bonnes partitions en trois, quatre ou cinq classes. En effet, après la partition en cinq classes, les sauts d'indices sont moins importants. On vérifie en outre que la somme des indices est égale à la somme des valeurs propres issues de l'analyse des correspondances sur quatre facteurs aux arrondis près ( $0,3044 + 0,2122 + 0,1616 + 0,1234 = 0,8017$ ).

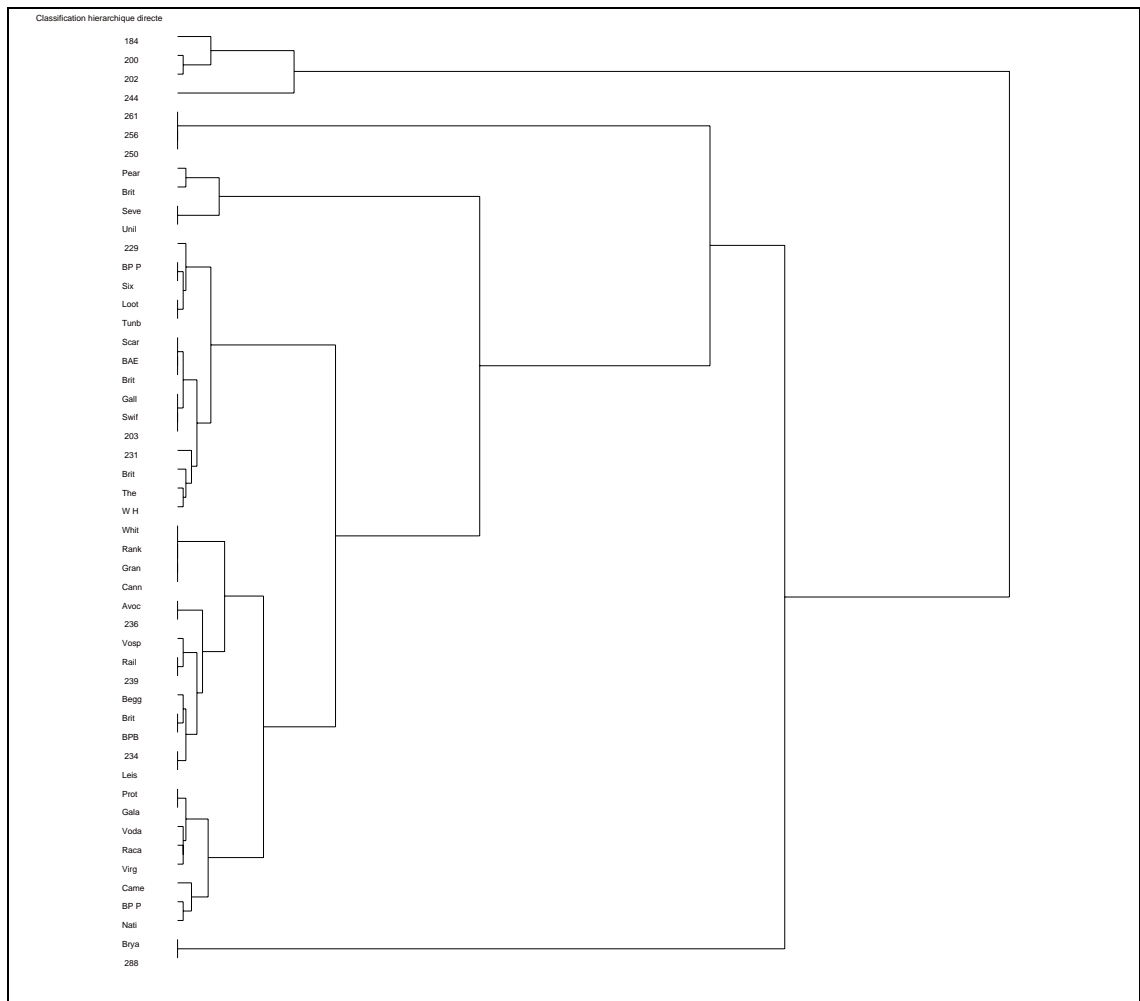
##### Analyse du dendrogramme

Dans le dendrogramme de la classification anglaise, en raison du grand nombre d'individus initiaux, les éléments terminaux sont déjà des premiers regroupements. On note la même dissimilarité que précédemment parmi les indices : le plus faible indice représente 0 % de la somme des indices alors que le plus élevé en représente 22,05%. Quatre regroupements ont des indices qui représentent plus de 10 % du total. Ils représentent à eux quatre plus des trois quarts de la somme des indices. Cependant parmi ces quatre regroupements, deux présentent des indices plus élevés (supérieurs à 20 % de la somme des indices) et représentent à eux seuls presque la moitié de la somme des indices. Ce constat nous renforce donc l'analyse précédente : de trois à cinq classes, le découpage sera pertinent.

#### b. Coupure de l'arbre et description des classes



## Analyse des données 11. Grande-Bretagne : arbre hiérarchique



### Choix de la partition

Spad nous liste les trois meilleures partitions obtenues entre 2 et 10 classes. Dans notre cas, il s'agit des partitions en 4, 5 et 8 classes. Il nous est aussi possible de demander une partition de manière arbitraire par exemple en 2, 3 et 6 classes.

## Analyse des données 12. Grande-Bretagne : part de l'inertie interclasse en fonction de la partition retenue

Nombre de classes dans la partition	Inertie inter-classes expliquée /inertie totale
2	0,3042
3	0,5088
4	0,6900
5	0,7881
6	0,8230
8	0,8957

Remarquons de prime abord que le pouvoir explicatif de ces partitions à niveau égal de coupure est supérieur à celui constaté dans l'étude du cas français. On constate bien que l'inertie inter-classes diminue (et que l'inertie intraclasse augmente) au fur et à mesure de la réduction du nombre de classes ce qui indique une qualité de représentation moindre. De manière générale, une partition en 2 classes nous semble insuffisante car elle explique moins du tiers de l'inertie totale par son inertie inter-classes. Ainsi, en passant à une partition en trois classes, on ajoute plus de 20 % d'explication, ce qui nous permet d'expliquer plus de la moitié de l'inertie totale par le modèle. Il en va de même en passant à la partition en quatre classes qui explique en définitive les deux tiers de l'inertie totale. Par la suite le surcroît de pouvoir explicatif de l'inertie inter-classes est moindre (inférieur à 10 %) et va en décroissant.

C'est pourquoi, nous pouvons choisir d'adopter la partition en 4 classes qui présente une qualité de représentation satisfaisante tout en permettant une lecture plus synthétique des observations que la partition en 5 ou 8 classes. En outre, elle est placée par le logiciel Spad en première place parmi les trois meilleures partitions entre 2 et 10 classes.

#### *Description de la partition en quatre classes*

L'effectif moyen des trois classes est de 42,25 individus mais elles sont en réalité réparties de manière moins régulière. La classe 1 contient 82 individus (soit 48,5 % de l'ensemble des individus) alors que la classe 2 n'en contient que 20 (soit 11,8 % de l'ensemble des individus), la classe 3, 38 (22,5 % de l'ensemble des individus) et la classe 4 29 (17,2 % du total). L'homogénéité des quatre classes est très largement satisfaisante (inertie intra-classe plus faible que dans l'étude française) mais elle diffère suivant les classes. Ainsi, les classes 1, 2 et 4 présentent une inertie intra-classe inférieure à 0,1 voire égale à 0 pour la classe 2 (on peut supposer que cette dernière classe contient en fait des entreprises différentes auteur d'une même action collective de lobbying ; il conviendra donc de l'interpréter avec prudence). En revanche, la classe 3 a une inertie intra-classe supérieure à 0,1 bien que très faible ; on peut supposer qu'elle est composée d'individus légèrement plus hétéroclites.

De manière générale, les valeurs test des caractéristiques de cette partition sont très élevées (2 sont égales à 99,99), les probabilités nulles et les khi 2 importants au regard de la norme requise par exemple à 5 % quels que soient les degrés de liberté. Nous sommes donc en présence d'une partition dont les critères de détermination semblent robustes.

Certaines caractéristiques actives d'une action de lobbying parmi celles que nous avons identifiées a priori apparaissent plus discriminantes :

1. comme dans la classification française, la politique générale de l'entreprise et en particulier l'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics<sup>1</sup> ;
2. la conduite du lobbying (le mode communication en particulier) ;
3. contrairement à la partition française, l'auteur du lobbying est ici de première importance puisque le choix du lobbyiste et la logique de l'action sont parmi les modalités ayant les valeurs test maximales (supérieures à 10).

**Analyse des données 13.**  
**Grande-Bretagne : description des quatre classes**

Classe	Modalités significatives	% des individus de l'échantillon possédant la modalité et appartenant à la classe	% des individus de la classe possédant la modalité
<b>1</b> <b>(82 individus)</b>	Résultat escompté : minimiser une perte	81.72	92.68
	Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics : anticipatrice	83.15	90.24
	Choix du lobbyiste : externe	76.19	97.56
	Fréquence des relations avec les pouvoirs publics : continue	83.82	69.51
	Niveau géographique de la cible : européen	95.24	48.78
	Mode de communication : indirect	62.50	97.56
	Durée de l'action : longue	67.29	87.80
	Logique de l'action : collective structurée	60.15	97.56
	Sélection des problèmes à résoudre : unique	59.70	97.56
	Niveau décisionnel de la cible : régulateur	70	51.22
<b>2</b> <b>(20 individus)</b>	Mode de communication : mixte	95.24	100
	Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics : active	46.51	100
	Résultat escompté : maximiser un gain	26.32	100
	Fréquence des relations avec les pouvoirs publics : ad hoc	19.80	100
	Choix du lobbyiste : externe	19.05	100
	Durée de l'action : longue	18.69	100
	Niveau décisionnel de la cible : général	18.35	100
	Niveau géographique de la cible : national	16.95	100
	Logique de l'action : collective structurée	15.04	100
	Sélection des problèmes à résoudre : unique	14.93	100
	Intérêt du problème : privé	14.81	100

<sup>1</sup> VT = 99, 99 et Khi 2 = 221,03

### Grande-Bretagne : description des quatre classes (suite)

Classe	Modalités significatives	% des individus de l'échantillon possédant la modalité et appartenant à la classe	% des individus de la classe possédant la modalité
<b>3</b> (38 individus)	Mode de communication : direct	95	50
	Choix du lobbyiste : interne	52.38	86.84
	Positionnement : pression	83.33	52.63
	Logique de l'action : individuelle	86.36	50
	Logique de l'action : collective non structurée	100	36.84
	Niveau politique de la cible : non politique	100	18.42
	Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics : active	44.19	50
	Durée de l'action : ponctuelle	37.10	60.53
	Intérêt du problème : public	100	10.53
	Mode d'influence : financier	100	10.53
<b>4</b> (29 individus)	Sélection des problèmes à résoudre : multiple	82.86	100
	Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics : passive	78.38	100
	Durée de l'action : ponctuelle	46.77	100
	Choix du lobbyiste : interne	46.03	100
	Résultat escompté : maximiser un gain	38.16	100
	Fréquence des relations avec les pouvoirs publics : ad hoc	28.71	100
	Niveau décisionnel de la cible : général	26.61	100
	Niveau géographique de la cible : national	24.58	100
	Mode de communication: indirect	22.66	100
	Intérêt du problème : privé	21.48	100
	Logique de l'action : collective structurée	21.05	96.55

#### c. Mise en relation de la partition avec l'analyse des correspondances multiples

Un premier examen des graphiques des projections nous confirme la distinction des classes opérée précédemment. En effet le facteur 1 oppose la classe 1 aux trois autres classes alors que le facteur deux détache la classe 3 des classes 2 et 4. Ainsi, le premier plan factoriel détermine les grandes lignes d'une typologie de l'action politique des entreprises anglaises. Le second plan factoriel affine les distinctions entre les trois dernières classes sans prendre en compte la première classe qui se trouve au centre du graphique. En particulier, le facteur 4 oppose à nouveau les classes 2 et 4 à la classe 3 alors que le facteur 3 permet de distinguer les classes 2 et 4. Les valeurs test des classes sur les 4 premiers axes déterminés par l'ACM sont globalement satisfaisantes, à l'exception de la classe 2 sur l'axe 1 et de la classe et sur les axes 2 et 4 (nous avons vu précédemment que cette classe est distinguée dès le départ par le

facteur 2 avec une valeur test de 11,2).

Dans le sens inverse, l'analyse de la caractérisation de la partition par les axes nous confirme que la partition en 4 classes est très fortement caractérisée par les trois premiers axes (Fisher >100) mais moins par le quatrième axe.

## **2.2. Interprétation du modèle**

In fine, la classification nous permet de vérifier les premières interprétations émises suite à l'analyse des correspondances. Les quatre classes semblent distinguer quatre types de lobbying. Une différenciation particulière apparaît entre la première classe et les trois autres (on le constate par exemple très clairement sur la représentation graphique de l'arbre hiérarchique<sup>1</sup>). Cette distinction traduit l'opposition entre un lobbying à dominante « européenne » et un lobbying à dominante « nationale » que nous avons mis en évidence sur le premier axe de l'ACM. En revanche, il semblerait que le deuxième axe ne définisse pas une tendance internationale comme nous l'avions supposé dans un premier temps. La deuxième dimension du modèle anglais opposerait davantage les actions structurées à celles qui ne le sont pas. Enfin, le deuxième plan de l'analyse des correspondances est cohérent avec l'interprétation possible des classes 2 et 4. Elles représenteraient deux variantes d'une tendance de lobbying nationale dont nous préciserons la nature par la suite.

Nous avons choisi par souci de simplicité de reprendre certaines dénominations appliquées aux classes du modèle français étudié précédemment sans qu'il n'y ait pour le moment de lien théorique ou pratique entre les types des deux modèles nationaux.

Comme pour le cas français, nous décrirons chacun des quatre types de lobbying mis en évidence par l'analyse des données des actions politiques des entreprises anglaises (2.2.). Nous illustrerons ces stratégies types par quatre cas concrets d'actions politiques issus de notre échantillon. Notre source d'information (le *Financial Times*) sera évoquée à cet effet.

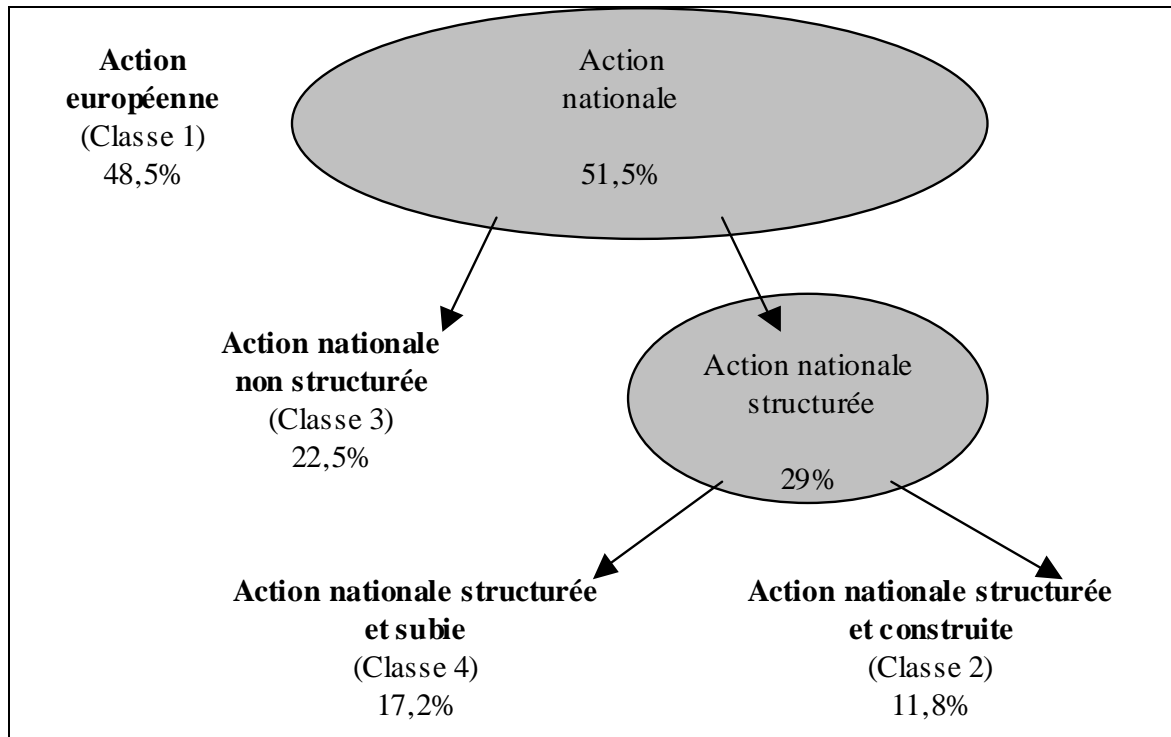
Par la suite (3.), nous nous intéresserons au modèle global du lobbying anglais et nous le mettrons en perspective avec le modèle français évoqué précédemment.

---

<sup>1</sup> La classe 1 se distingue dès la première partition et demeure telle quelle pour les partitions suivantes.

**Figure 10.**  
**Le modèle anglais de lobbying (2000)**

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total d'individus étudiés



### 2.2.1 Classe 1 : « l'action politique européenne »

La première classe représente l'une des deux grandes stratégies de lobbying dominant le modèle anglais que nous avons qualifiée d'européenne. L'action politique de l'entreprise Vosper Thornycroft datée du 3 novembre 2000 en est une bonne illustration.

#### a. Un lobbying caractéristique

La classe 1 qui regroupe près de la moitié des individus de l'échantillon est marquée par la dimension européenne de l'action politique des entreprises qui s'oppose à un lobbying essentiellement national pour le reste des individus. Cette action est effectuée dans sa grande majorité (à 97,56 %) de manière collective structurée. En effet, l'institutionnalisation des relations entre les instances européennes et les entreprises impose à ces dernières une structuration préalable de leurs actions. Cette explication peut aussi justifier le recours massif de ces entreprises à un lobbyiste externe et donc professionnel (à 97,56 %). De telles actions doivent être imposées aux entreprises par la présence de plus en plus importante des régulations européennes dans leur vie quotidienne puisqu'elles cherchent essentiellement à minimiser une perte. Ces entreprises ont donc décidé d'adopter une politique générale résolument lobbyiste (liens continus avec les pouvoirs publics et attitude anticipatrice) pour

une action de longue durée et centrée sur un problème unique.

#### **b. Le cas « Vosper Thornycroft » (03/11/2000)**

##### **Extrait de presse 6.**

##### **Le lobbying de Vosper Thornycroft auprès de la Commission européenne**

*« There are helpful in the long run, but the direct subsidies of up to 9 percent of the cost are critical to all European yards, says Nick Granger, director of the British Shipbuilders and Shiprepairers Association. (...) Industry leaders are lobbying the European Commission to reprieve subsidies, since a bilateral agreement on government intervention with south Korea- on which the decision was based- collapsed last month ».*

(Financial Times, 03/11/2000)

L'association des constructeurs et réparateurs de navires (la SSA) représente le secteur des chantiers navals en Grande-Bretagne. Elle défend de manière continue les intérêts des ses membres par la promotion de discussions internes, de relations avec les autorités nationales et européennes, le développement de projets de recherche, l'établissement d'un dialogue avec le secteur maritime. 37 entreprises britanniques en sont membres comme A&P Group Ltd, BAE systems ou encore Vosper Thornycroft.

Cette dernière participe donc à une action de lobbying collective structurée lorsque le 3 novembre 2000, le directeur de la SSA s'exprime de manière indirecte par un communiqué de presse. La cible est l'exécutif européen, la Commission européenne, avec un objectif unique : obtenir un délai d'au moins trois années avant l'interdiction européenne des subventions publiques dont bénéficie le secteur. Les professionnels de la construction navale anticipent en effet une décision de la Commission Européenne contraire à leurs intérêts économiques.

Les éléments caractéristiques de l'action européenne se retrouvent ici : attitude générale anticipatrice, fréquence des relations continue par l'intermédiaire de l'organisation collective structurée la SSA, lobbyiste externe à l'entreprise (Nick Granger est le directeur de la SSA), problématique unique (les subventions).

#### **2.2.2 Classes 2, 3 et 4 : « l'action politique nationale »**

Les trois autres classes de la partition constituent ce que nous avons appelé le lobbying national. Deux nouvelles dimensions les différencient : la « structuration » de l'action puis le « dynamisme » de l'entreprise lobbyiste. Les exemples du lobbying de BOC le 18 février 2000, d'Eidos Interactive le 7 novembre 2000 et de Corus le 10 novembre 2000 nous

permettront de préciser les spécificités de chaque stratégie.

#### **a. Trois lobbyings caractéristiques**

Ces classes regroupent des individus caractérisés par une action essentiellement nationale. Nous pouvons distinguer dans un premier temps les actions de lobbying non structurées (qu'elles soient individuelles ou collectives) présentes dans la classe 3 et les actions structurées (et donc collectives) des classes 2 et 4.

La classe 3 regroupe environ un quart du total des individus. Elle représente donc un type de lobbying non structuré, ce qui explique peut-être sa conduite de manière active, directe et ponctuelle, par pression. De même cette spécificité éclaire le fait que la classe 3 soit la seule dans laquelle nous retrouvons des actions avec un mode d'influence financier, mettant en avant un intérêt public du problème et à destination d'une cible non politique.

In fine, il est possible de séparer les actions collectives structurées au niveau national en deux sous-groupes de taille relativement équilibrée qui constituent les classes 2 et 4. Outre la logique de l'action et le niveau géographique de la cible, elles ont pour point commun la maximisation d'un gain comme résultat escompté, une fréquence des relations avec les pouvoirs publics ad hoc, une cible de niveau décisionnel général dans 100 % des cas (ce qui s'explique par le niveau national de la cible) et un intérêt du problème privé. En revanche, l'ensemble des autres variables du lobbying les oppose.

#### **Analyse des données 14.**

##### **Grande-Bretagne : différences caractéristiques de la classe 2 et de la classe 4**

<b>Variable</b>	<b>Modalité de la Classe 2</b>	<b>Modalité de la Classe 4</b>
Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics	active	passive
Sélection des problèmes à résoudre	unique	multiple
Choix du lobbyiste	externe	interne
Durée de l'action	longue	ponctuelle
Mode de communication	mixte	indirect

De prime abord, les actions de la classe 2 semblent davantage construites par une attitude active, sur une longue durée avec le recours à un professionnel externe. De même, le choix d'un problème unique à résoudre paraît porteur d'efficacité. A l'opposé, les actions de la classe 4 se font en réaction à une décision publique déjà prise (attitude passive) en interne à l'entreprise et de manière ponctuelle sans se concentrer sur un objectif précis. On peut supposer que ce mode de lobbying est moins efficace. Cependant, une telle intuition devra être étayée par une étude d'événement qui mesurera de manière précise la création de valeur engendrée par les deux types de lobbying.



**b. Le cas « BOC » (18/02/2000) : l'action nationale non structurée (Classe 3)**

**Extrait de presse 7.**

**Le lobbying de BOC auprès du gouvernement anglais**

*« The government is considering significant concessions on the climate change levy following fierce lobbying by industrial companies that were excluded from a discount deal struck in December. (...) One of the fiercest campaigns is being waged by the industrial gas manufacturers BOC, Air Products and Messer Griesheim, which say the levy will cost them over 12.5 m a year. Much will be passed on to customers. Hugh Mortimer, commercial manager for utilities at BOC Gases said the company was one of the UK's five biggest users of electricity. It wants exemption from the levy, which the government conceded last year, for primary aluminium smelting and chlor-alkali production »*

(Financial Times, 18/02/2000)

Le producteur de gaz, BOC, mène donc une action de lobbying de manière collective, avec Air Products et Messer Griesheim mais sans appartenir à une organisation structurée au préalable. Cette action vise le gouvernement anglais, en particulier Stephen Timms, le secrétaire au Trésor. L'entreprise souhaite être exonérée de la taxe sur les modifications climatiques comme l'ont été des entreprises d'autres secteurs grands utilisateurs d'électricité. Il est à noter la pression particulière exercée par les dirigeants de BOC qui mettent en garde le gouvernement contre la perte de compétitivité pour les entreprises engendrée par cette taxe.

Des traits communs à la classe 3 se retrouvent dans cette action : pas de structure préalable, niveau national, attitude active (inviter le gouvernement à prendre une nouvelle décision), pression sur la cible. En revanche, en raison de l'hétérogénéité de cette classe que nous avons signalée précédemment, le cas BOC ne présente pas exactement toutes les caractéristiques de l'action nationale non structurée. En particulier, BOC agit ici par communiqué de presse, donc de manière indirecte.

**c. Le cas « Eidos Interactive » (07/11/2000) : l'action nationale structurée et construite (Classe 2)**

**Extrait de presse 8.**

**Le lobbying d'Eidos Interactive auprès du gouvernement anglais**

*« Last year the European Leisure Software Publishers Association's unit carried out nearly 1,000 raids across Britain with the police and trading standards. (...) ELPSA is lobbying the government to follow the example of Sweden by introducing a levy on blank CDs, DVDs, CD writers and DVD writers to reduce the profits of pirates. Under ELPSA's proposals, the funds would be channelled directly to enforcement agencies to help them fight piracy »*

(Financial Times, 07/11/2000)

L'Association des éditeurs européens de loisirs informatiques (ELPSA) regroupe les intérêts de 23 éditeurs et développeurs anglais de supports d'informatique ludique. Alternative software Limited, BBC Worldwide Limited ou encore Entertainment International en sont quelques exemples.

Eidos Interactive appartient à cette organisation collective structurée et c'est en cette qualité que l'entreprise mène une action de lobbying visant le gouvernement anglais. L'objectif unique de cette action est d'inciter l'exécutif national à introduire une taxe sur les supports informatiques vierges afin de décourager le piratage qui sévit en la matière. Il s'agit en fait pour les éditeurs informatiques de maximiser un gain puisque leur marché s'accroîtrait tout autant que cette taxe serait reversée à une autorité chargée de la lutte contre le piratage.

Ce cas illustre bien les grands traits de l'action nationale structurée et construite : l'attitude est active (incitation des pouvoirs publics à l'action), le problème unique, le lobbying mené en externe (dans la mesure où l'ELPSA dispose de structures propres distinctes de celle des ses entreprises membres allant jusqu'à l'embauche d'enquêteurs spécialisés dans le piratage informatique).

**d. Le cas « Corus » (10/11/2000) : l'action nationale structurée et subie (Classe 4)**

**Extrait de presse 9.**

**Le lobbying de Corus auprès du gouvernement anglais**

*« The chancellor's proposals to revive inner cities will adress a range of small problems but are too limited in scale to provide a significant boost to the construction and housbuilding sectors. That was the initial reaction from companies and organisations in the building and property fields, although they said more information was still needed on questions including how the government would define « disadvantage areas ». (...) The Construction Products Association said its members faced growing competition in south-east England from continental European suppliers, which were now importing even bulky products such as bricks into the UK. »*

(Financial Times, 10/11/2000)

L'association des produits de construction (CPA) représente les producteurs et distributeurs de produits de construction anglais. Selon ses propres termes, elle a pour objectif de « *construire un avenir de croissance, profit et durée pour le secteur des produits de construction qui représentent 30 billions de livres* ». 41 entreprises anglaises distinctes en sont membres, parmi lesquelles Cape Plc, Corus, Eternit Building Materials, Pilkington Plc.

Le groupe Corus participe, par l'intermédiaire de cette organisation collective et structurée de longue date, à une action politique visant le gouvernement britannique et en particulier le ministre des finances. Ce lobbying est en fait une réaction des professionnels de la construction au programme du gouvernement pour la reconstruction des quartiers pauvres qui ne leur convient pas. De nombreux domaines sont abordés par la CPA, en particulier le montant du programme jugé insuffisant et la fiscalité à abaisser.

Nous sommes ici dans le cadre d'une action nationale structurée et subie définie en particulier par l'aspect passif de l'action (réaction au programme gouvernemental) et la multiplicité des problèmes soulevés.

---

### **3. Mise en perspective des modèles nationaux**

Après avoir décrit les différents types de lobbying observés dans nos deux échantillons, nous allons nous intéresser de manière plus globale aux modèles de lobbying anglais et français. Il s'agit d'analyser l'organisation des différentes stratégies d'action politique au sein de chaque pays. A cet effet, nous établirons une comparaison des observations en France et Grande-Bretagne avant de tenter d'en faire une première interprétation.

#### **3.1. Comparaison franco-anglaise**

L'analyse des modèles français et anglais met en évidence des différences sur le plan de l'organisation globale mais aussi des points communs au niveau d'un certain nombre de stratégies de lobbying.

##### **3.1.1 La structuration générale des modèles nationaux diffère**

Une première différence apparaît au sujet de la répartition géographique des actions politiques des entreprises françaises et anglaises. Le lobbying anglais est concentré sur deux dimensions, le niveau européen et le niveau national alors que le lobbying français se disperse entre les niveaux international, européen, national et local. En particulier, le niveau d'action local est totalement absent de nos observations du lobbying anglais. Il existe en revanche quelques actions internationales mais en nombre si peu élevé qu'elles ne peuvent représenter une classe à part entière. Dans les deux cas, l'action nationale représente une bonne moitié de l'ensemble des actions de lobbying. En revanche, l'existence d'une action importante au niveau européen est une spécificité anglaise. Elle concerne 48,5 % des entreprises anglaises contre seulement 18,8% des entreprises françaises.

En second lieu, la logique de l'action, qui marque la typologie anglaise n'apparaît pas comme structurante de la classification française. Cette dernière réflexion est à mettre en relation avec le fait que le modèle anglais est plus précis au niveau national puisqu'il met en exergue la spécificité d'un mode d'action individuel ou collectif non structuré. A l'inverse en France, l'action collective et l'action collective non structurée sont dispersées entre différents niveaux géographiques : essentiellement le niveau international (40,63 % des actions individuelles et 36,17 % des actions collectives non structurées) et le niveau national dans la catégories des « actions subies » (43,75 % des actions individuelles et 53,19 % des actions collectives non structurées). Une telle concentration de l'action anglaise non structurée au niveau national s'explique peut-être par l'institutionnalisation du lobbying européen dans ce

pays qui laisse peu de place aux actions isolées. Ce mode d'action anglais individuel ou collectif non structuré est bien spécifique dans sa mise en œuvre qui diffère des modes nationaux dits « construits » ou « subis » par quelques traits remarquables : la cible peut être de nature non politique, l'intérêt du problème public et le mode d'influence financier.

Ces observations générales sont confirmées par l'analyse statistique de la caractérisation des deux typologies par les questions. L'auteur du lobbying, et en particulier la logique de l'action, fait partie des variables structurantes de la classification anglaise alors que la cible et en particulier son niveau décisionnel est en tête des questions structurantes de la typologie française. Des variables structurantes communes existent cependant : l'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics, la cause du lobbying et le mode de communication.

### **3.1.2 Des types de lobbying sont récurrents**

Trois stratégies de lobbying comportent des dominantes communes aux entreprises anglaises et françaises : l'action européenne, l'action nationale construite, l'action nationale subie. Il convient cependant de noter qu'il ne s'agit que de traits communs et non de groupes homogènes au sens statistique du terme.

#### **a. L'action à dominante « européenne »**

Les modes d'action politique anglais et français à l'échelon européen présentent un grand nombre de similarités : l'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics est anticipatrice, l'intérêt du problème mixte, la logique de l'action collective structurée et le mode de communication indirect. Cela semblerait indiquer qu'un tel degré d'action implique un style de lobbying, certainement en raison des contraintes propres à l'Europe.

Signalons cependant quelques différences de moindre importance. Dans le cas anglais, le résultat escompté est de minimiser une perte alors que les entreprises françaises souhaitent maximiser un gain. Il est possible d'avancer une explication contextuelle. L'action des entreprises françaises au niveau européen est rare et essentiellement motivée par des gains à maximiser. Elle est en fait complémentaire à des réactions de défense des intérêts menacés (minimiser une perte) à d'autres niveaux géographiques. En lien avec ces objectifs différents, le positionnement des lobbyistes diverge : interaction pour les entreprises anglaises « menacées » et pression pour les entreprises françaises « conquérantes ». Enfin, il convient de noter l'absence de transparence des firmes françaises quant au choix du lobbyiste puisque la réponse manquante est majoritaire alors que les firmes anglaises ont explicitement recours à des intervenants extérieurs. Cette observation nous confirme la différence de légitimité du lobbying entre les deux pays.

### **b. L'action à dominante « nationale construite » et l'action à dominante « nationale subie »**

Au niveau national, nous avons distingué dans les deux modèles au moins deux profils d'intervention politique différents : l'action construite des classes 5 pour la France et 2 pour la Grande-Bretagne et l'action subie des classes 2 pour la France et 4 pour la Grande-Bretagne.

En France comme en Grande-Bretagne, l'action dite construite se caractérise par une attitude générale vis à vis des pouvoirs publics active, un résultat espéré maximisateur de gain, une cible de niveau décisionnel principalement général, une logique de l'action majoritairement collective structurée, une durée de l'action longue, une technique de lobbying mixte. En revanche, les styles anglais et français diffèrent sur trois points qui reflètent en partie la professionnalisation de l'action politique des entreprises anglaises ainsi qu'une certaine proximité des grandes entreprises françaises avec les pouvoirs publics (entreprises nouvellement privatisées ou dirigées par des membres de réseaux corporatistes...). L'action anglaise est ad hoc, mise en œuvre par un lobbyiste externe et pour des problèmes uniques alors que l'action française est continue, menée par un lobbyiste interne et pour résoudre des problèmes multiples.

L'action dite subie présente également de grands traits communs entre la France et la Grande-Bretagne. L'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics est passive ou au mieux anticipatrice et la fréquence des relations avec les pouvoirs publics est ad hoc, pour un problème particulier. L'action est menée le plus souvent par un groupe d'entreprises structurées choisissant un lobbyiste interne, à destination d'une cible de niveau décisionnel général, par un mode de communication majoritairement indirect. Cependant, certaines différences apparaissent :

1. l'action anglaise sélectionne des problèmes multiples, pour maximiser un gain, par une action ponctuelle menée en interaction avec la cible ;
2. le lobbying français sélectionne des problèmes uniques, pour minimiser une perte dans les deux tiers des cas, par une action qui sera de longue durée une fois sur deux, menée par pression sur la cible.

Nous noterons à cet égard que le groupe français « d'actions subies » présente légèrement moins d'homogénéité que celui constitué par les actions anglaises.

### **3.2. Des pistes d'interprétation**

Un retour au cadre d'analyse des taxonomies du lobbying mobilisé dans le Chapitre 4 peut nous permettre d'éclairer la comparaison des modèles français et anglais d'action politique des entreprises. Il ne s'agit que d'une première interprétation sur laquelle nous

reviendrons dans la troisième partie. En particulier, à ce stade de l'étude nous ne nous interrogerons pas sur l'efficacité ou la rationalité des modèles et des types de lobbying.

### **3.2.1 Les stratégies caractérisant chaque type de lobbying dépendent de la nature de la problématique à résoudre**

Nous mobiliserons dans cette partie l'analyse en terme de ressources politiques (développée plus précisément au Chapitre 4). Nous nous appuierons particulièrement sur la typologie construite par Attarça (2002) qui distingue les ressources informationnelles, relationnelles, symboliques, organisationnelles, économiques et financières. A l'appui des cas concrets mis en exergue précédemment, nous constaterons que les différentes situations de lobbying ne permettent pas à l'entreprise d'utiliser les mêmes ressources politiques. En conséquence, les modalités des variables de l'action différeront en fonction des problématiques politiques concernées.

#### **a. Les problématiques internationales**

Dans le cadre d'une problématique internationale (la sécurité alimentaire et l'information des consommateurs dans le millénium round de l'OMC), Hyparlo s'est trouvé confronté à un décideur public non politique (l'Organisation Mondiale du Commerce). Cette nature de la cible est fréquente dans le lobbying au niveau supranational. On retrouvera par exemple des organismes économiques et financiers tels l'OMC, le FMI, la Banque Mondiale ou encore des ONG, organisations non gouvernementales.

A l'échelle internationale, les ressources informationnelles, organisationnelles, économiques et financières de l'entreprise seule apparaissent insuffisantes. C'est pourquoi, le lobbying d'Hyparlo s'est effectué par l'intermédiaire d'une structure collective et spécialisée, la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD).

En revanche, au niveau international, les ressources symboliques et relationnelles sont plus facilement mobilisables. Ainsi, l'OMC reconnaît de manière explicite le lobbying en le légitimant et en l'encadrant par des textes officiels. En particulier, l'organisation a mis en place un programme dynamique dans le cadre duquel elle entretient des relations et procède à des consultations avec des ONG représentant de nombreux intérêts liés au commerce. Lorsque les ministres ont adopté l'accord de Marrakech à l'issue des négociations du cycle de l'Uruguay, ils ont décidé de faire expressément mention des relations entre l'OMC et les organisations non gouvernementales (article V2). Le 18 juillet 1996, le Conseil général a précisé le cadre dans lequel devaient se développer ces relations en édictant un ensemble de lignes directrices (WT/L/162) qui « *reconnaissent le rôle que les ONG peuvent jouer pour mieux informer le public des activités de l'OMC* ». Dans notre cas, la FCD s'est adaptée au cadre des ONG en adoptant un discours qui évoque l'intérêt général (information et santé du

consommateur). Elle a donc pu utiliser un mode de communication directe avec sa cible.

## **b. Les problématiques européennes**

Nous avons constaté dans le Chapitre 1 que les activités de lobbying sont particulièrement développées au niveau communautaire et que l'existence d'un type de lobbying européen à part entière est attestée par une importante littérature<sup>1</sup>.

En outre, « l'action politique européenne » se retrouve dans le modèle anglais, comme dans le modèle français de notre étude. Deux cas concrets d'actions politiques visant la Commission européenne ont été exposés en particulier :

1. Vosper Thornycroft cherchant à obtenir un délai avant l'interdiction européenne des subventions au secteur de la construction navale ;
2. Europe 1 souhaitant la baisse du prix des droits de retransmission de la prochaine Coupe du monde de football.

De fait, c'est la Commission européenne qui est chargée par le traité de la CE du rôle clé de formuler les politiques publiques dans l'Union européenne alors que le Parlement européen apparaît comme une institution plus faible. En conséquence, la Commission européenne sera la cible privilégiée dans le cas de problématiques européennes.

Comme dans le cadre international, les ressources informationnelles, économiques et financières de l'entreprise seule apparaissent insuffisantes en raison de l'échelle supranationale des questions traitées. C'est pourquoi, pour Vosper Thornycroft comme pour Europe 1, le lobbying s'est effectué par l'intermédiaire d'une organisation collective structurée et spécialisée, la Shipbuilders and Shiprepairers Association (SSA) dans le premier cas et l'Union européenne de radiodiffusion dans le second.

De plus, la complexité (et la relative nouveauté) des processus décisionnels européens influence le choix des ressources politiques organisationnelles de l'entreprise. Elle implique le plus souvent le recours à un lobbyiste extérieur professionnel (à plus de 90 % pour les entreprises anglaises) mais aussi le choix d'un unique dossier (les subventions du secteur de la construction navale, les droits de retransmission de la coupe du monde de football) qui sera suivi sur une longue durée

Nous avons présenté rapidement dans le Chapitre 1 le cadre réglementaire du lobbying communautaire fondé sur le principe de transparence (« *Transparence dans la communauté* », JOCE, C 166, 1993). Plus directement, la Commission a publié une importante communication le 2 décembre 1992 sur « *un dialogue ouvert et structuré entre la*

---

<sup>1</sup> Jean, 1992 ; Mazet et Richardson, 1993 ; Teule-Martin, 1995 ; Balme, Cabanet et Wright, 2002.



*communauté et les groupes d'intérêt* » (JOCE, C 63 5.3.93). En définitive, ce cadre ne donne pas un rôle prééminent aux lobbyistes mais reconnaît et légitime leur existence, ce qui élargit d'autant leurs ressources relationnelles et symboliques. Cela permet aux entreprises d'adopter une politique générale de lobbying continue et anticipatrice (cf Vosper Thornycroft) qui est d'autant mieux acceptée par la cible européenne qu'une dimension d'intérêt public est mise en avant (cf Europe 1 et les auditeurs de la Coupe du monde de football).

### **c. Les problématiques nationales**

Au niveau national, la reconnaissance formelle et informelle du lobbying diffère entre les pays. Nous évoquerons les spécificités franco-anglaises par la suite (3.2.2). Cependant, les modes d'action des entreprises vont varier en fonction des ressources politiques qu'elles sont susceptibles de mobiliser au sein d'un même pays.

Dans le cadre national, le type « volontaire » et le type « subi » semblent opposer de manière très générale les lobbyistes disposant de ressources politiques importantes à ceux qui détiennent des ressources politiques insuffisantes. Ainsi, dans le cas « Eidos Interactive » en Grande Bretagne, la European Leisure Software Publisher Association rassemble l'ensemble des professionnels du secteur, tout comme Paris Europlace pour le cas « Société Générale » en France. En revanche, la Construction products association qui représente l'entreprise anglaise Corus n'est que l'un des multiples représentants du secteur concurrencé notamment par la House Builders Association, la Construction Confederation ou encore la Builders Merchants Federation. De même, l'entreprise française Canal Plus engage une action individuelle alors que nombre d'autres intérêts sont en jeu (les annonceurs, les chaînes du service public par exemple).

Pour autant, toutes les actions non structurées ne seront pas « subies » puisque nous avons identifié un type « national et non structuré » différent, plus développé en Grande-Bretagne. Il s'agit bien ici d'une logique d'action choisie puisque la politique générale du lobbyiste est active, contrairement au type national subi. Une entreprise agissant seule ou de manière collective non structurée bénéficiera peut-être de ressources organisationnelles, symboliques et relationnelles moindres. Le manque de ressources organisationnelles limite les actions continues. En revanche, l'entreprise lobbyiste de type « national non structuré » peut espérer accroître ses ressources symboliques, en évoquant l'intérêt public, et ses ressources relationnelles, par une pression sur la cible. En outre, les entreprises qui choisissent un tel mode d'action sont sans doute celles qui disposent par ailleurs de ressources informationnelles, financières et économiques importantes (les grandes entreprises en particulier comme BOC dans le modèle anglais). Elles peuvent donc se permettre d'avoir une politique active et elles remplacent le mode d'influence relationnel par un mode d'influence financier.

#### **d. Les problématiques locales**

Le niveau local d'action politique apparaît en contrepoint des problématiques internationales et européennes. La dimension infra-nationale d'une question est susceptible de renforcer d'autant les ressources informationnelles, organisationnelles, économiques et financières de l'entreprise lobbyiste. En outre la proximité géographique et donc culturelle souvent constatée (le cas Sabaté Diosos concerne les intérêts de la région catalane autour de Perpignan) accroît les ressources relationnelles et symboliques du lobbyiste. L'action politique s'en trouve facilitée : elle peut être active et concerner de multiples problèmes en interaction avec les décideurs publics.

### **3.2.2 Le choix des entreprises entre les différents types de lobbying est fonction de leur environnement national**

Nous mobiliserons dans cette partie l'analyse en terme d'environnement (développée en particulier au Chapitre 4). Pour cela, nous reprendrons la distinction utilisée au Chapitre 3 entre l'environnement général et la situation particulière du lobbying.

Avant nous, et dans la même logique, Hillman et Keim (1995) ont évoqué l'existence d'une différenciation internationale des relations « entreprises /décideurs publics » en comparant les régimes parlementaires de la France, du Japon et de l'Allemagne à la situation américaine. Ici, à partir de la présentation rapide des situations de la France et de la Grande-Bretagne effectuée en première partie, nous constaterons que les deux cadres nationaux ne recèlent pas les mêmes menaces et les mêmes opportunités pour les entreprises lobbyistes. En conséquence, les entreprises françaises et les entreprises anglaises n'auront pas toujours recours aux même types d'action politique.

#### **a. La situation particulière du lobbying : opportunités en Grande-Bretagne et menaces en France**

De manière formelle comme informelle, nous avons constaté<sup>1</sup> que la situation du lobbying était plus favorable en Grande-Bretagne : l'activité politique y est reconnue par les institutions nationales et légitime dans la pratique ce qui n'est pas le cas en France.

La première conséquence de cet état de fait se mesure par le nombre annuel des actions politiques d'entreprises dans chaque pays : il est deux fois plus élevé en Grande-Bretagne qu'en France (169 en Grande-Bretagne en 2000 contre 85 en moyenne annuelle en France de 1995 à 2000).

---

<sup>1</sup> Au Chapitre 3 (2.2)

Par ailleurs, il existe une cohérence entre les cadres formels et informels du lobbying en Grande-Bretagne et en Europe (reconnaissance institutionnelle et légitimité). Cela va inciter les entreprises anglaises à se spécialiser dans ces deux types de lobbying (pour moitié au niveau européen et pour moitié au niveau national). En effet, les lobbyistes nationaux acquièrent des compétences en Grande-Bretagne qu'ils pourront appliquer efficacement auprès des décideurs publics européens. En outre, la standardisation des styles de lobbying (en se limitant à deux niveaux) réduit les coûts des différentes interventions. A l'opposé, les entreprises françaises ne privilégient pas le niveau d'action européen (moins de 20 % du total).

Sur le plan national, c'est à nouveau la situation spécifique du lobbying anglais qui explique la sélection de trois types de lobbying par les entreprises anglaises alors que les entreprises françaises se concentrent principalement sur le type « action nationale subie ». En premier lieu, l'action nationale non structurée n'est envisageable que si une reconnaissance formelle ou informelle des lobbyistes existe (c'est à dire en Grande-Bretagne). En l'absence de toute réglementation, seuls les plus « forts » et les plus « expérimentés » (les acteurs collectifs) sont susceptibles de l'emporter. Ensuite, les lobbyistes français qui disposent de moins de ressources politiques mèneront davantage d'actions nationales subies (42% contre 15 % d'actions construites) alors que les actions nationales structurées des entreprises anglaises se répartissent de manière équilibrée entre le type « national construit » et le type « national subi ».

#### **b. L'environnement général du lobbying : opportunités en France et menaces en Grande-Bretagne**

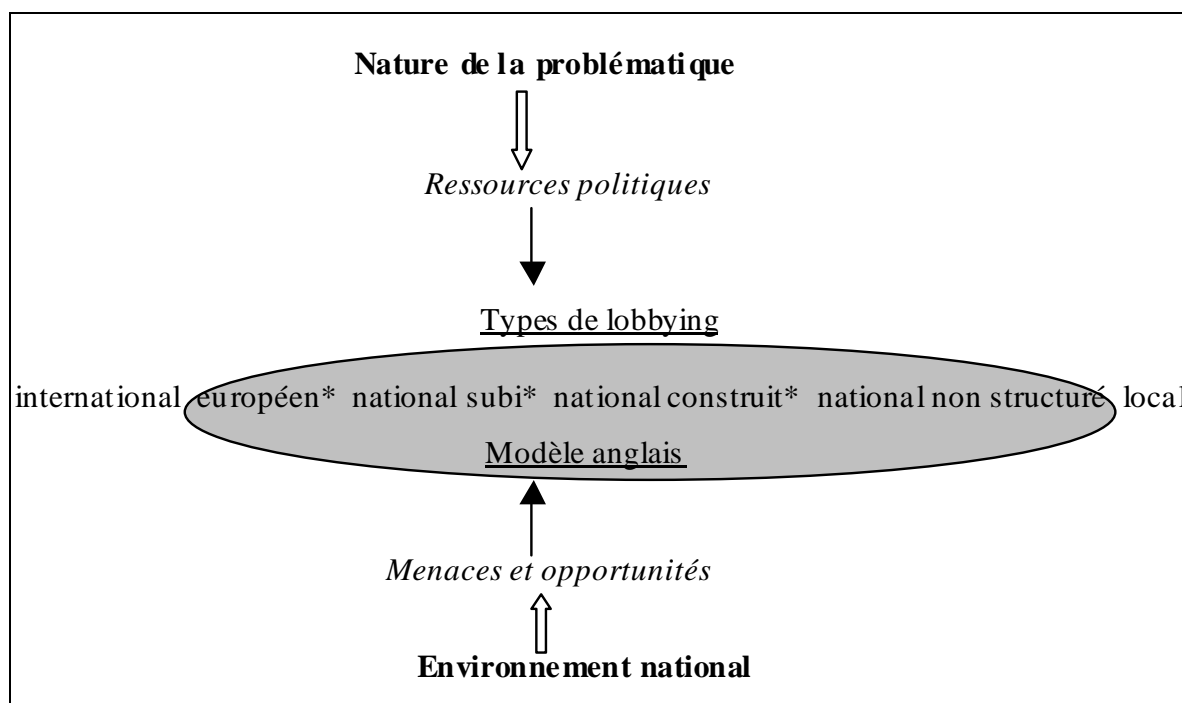
Contrairement au cas français, l'environnement anglais plus général n'incite les entreprises, ni à l'action locale, ni à l'action internationale.

Sur le plan institutionnel, la différence essentielle entre les deux pays ne réside pas au niveau des régimes (l'un semi-présidentiel et l'autre parlementaire) puisque sur la période considérée, la pratique politique de la cohabitation en France réduit le pouvoir de l'exécutif et rapproche la France du parlementarisme. En revanche, nous avons signalé le mouvement de concentration des autorités locales britanniques dont le nombre a été divisé par trois depuis 1974 et qui ne comportent que deux niveaux (County et District). En conséquence, la petite taille des circonscriptions et la proximité des décideurs publics, qui constituent les atouts de l'action politique de type local, n'existent pas en Grande-Bretagne. A l'opposé, les trois niveaux territoriaux locaux qui caractérisent l'espace français (communes, départements et régions) sont autant d'opportunités pour les entreprises susceptibles de pratiquer le lobbying au niveau local. De fait, la France est divisée en 8 074 communes, 95 provinces et 20 régions contre un total de seulement 490 unités locales en Grande-Bretagne. Cette fragmentation du territoire français complexifie la gestion des problématiques locales par l'Etat et renforce

l'intérêt d'une action politique de type local pour les entreprises françaises.

Sur le plan économique, l'implication de l'Etat français dans le monde des entreprises, et en particulier l'existence de réseaux d'élite, contribue également à expliquer le plus faible nombre d'actions politiques observées annuellement en France. En effet, une telle configuration de l'économie politique est davantage propice aux contacts officieux entre entreprises et décideurs publics. Notre étude ne porte que sur le lobbying officialisé par voix de presse et ne peut donc prendre en compte ce type d'activité politique. De manière plus conjoncturelle, nous avons constaté la moindre ouverture des entreprises anglaises au commerce international (en partie liée au cours élevé de la livre sterling). On comprend dès lors que leur intérêt pour les problématiques internationales soit faible. A l'opposé, la France est exportatrice nette sur la période 1995-2000. Les entreprises françaises concernées cherchent donc à défendre leurs intérêts, plus particulièrement auprès de l'Organisation Mondiale du Commerce. L'action internationale représente in fine 17 % du total des actions politiques du modèle français.

**Figure 11.**  
**Nature de la problématique, environnement national et modèles de lobbying,**  
**exemple du cas anglais**



\*Par commodité graphique, nous avons réuni sous une seule et même dénomination les types anglais et français de ces trois classes qui présentent des traits communs, appelés « dominantes » dans notre développement précédant mais ne constituent pas des groupes homogènes au sens statistique du terme.

### ***Bilan du chapitre***

*A l'issue de ce chapitre, nous disposons des résultats de l'analyse des données (ACM et classification) pour les échantillons français et anglais.*

*Ils mettent en évidence une structuration du phénomène du lobbying des entreprises. Sur les périodes considérées, on observe en effet un nombre limité de stratégies d'action politique. Les entreprises françaises présentent cinq types de lobbying répartis en quatre niveaux géographiques : l'action internationale, l'action européenne, l'action nationale construite, l'action nationale subie et l'action locale. Le lobbying des entreprises anglaises est davantage concentré, sur deux niveaux géographiques définissant quatre styles d'action politique : l'action européenne, l'action nationale non structurée, l'action nationale structurée et construite, l'action nationale structurée et subie.*

*Trois dominantes de lobbying (européenne, nationale construite et nationale subie) se retrouvent en France et en Grande-Bretagne. Cela semblerait indiquer que la définition des stratégies de lobbying ne dépend pas du pays d'origine de l'entreprise mais de la problématique politique à résoudre. En revanche, les entreprises françaises et anglaises n'adoptent pas toujours les mêmes styles de lobbying. Les spécificités nationales interviendraient donc à ce niveau.*

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

### Des résultats intermédiaires en amont

Nous avons tout d'abord défini une taxonomie des actions de lobbying plus synthétique que bon nombre de typologies établies en la matière. Elle met en évidence cinq dimensions caractéristiques : la politique générale de lobbying de l'entreprise, la cause du lobbying, l'auteur du lobbying, la cible du lobbying et la conduite de l'action.

Ensuite, la constitution de l'échantillon a abouti à la construction d'une base de données qui n'existait pas auparavant sur les actions politiques des entreprises françaises de 1995 à 2000 et des entreprises anglaises en 2000

### La validation de certaines hypothèses initiales

L'application de la taxonomie à la base de donnée nous à finalement permis de tester deux hypothèses émises en première partie.

Nous avons validé l'hypothèse 1.a. Les actions de lobbying n'apparaissent pas de manière aléatoire. Il existe un nombre limité de stratégies types de lobbying des entreprises Les cas français et anglais permettent d'en distinguer au moins six : le type local, le type international, le type européen, le type national subi, le type national volontaire, le type nationale non structuré.

En revanche, nous n'avons validé qu'en partie l'hypothèse 1.b. Certes, les types de lobbying sont susceptibles de différer entre les pays d'origine des entreprises lobbyistes puisque le modèle de lobbying français se distingue en partie du modèle de lobbying anglais (nombre d'action réalisées, choix des types de lobbying). Cependant des points communs ont été mis en évidence (persistance du lobbying européen, national subi et national construit en particulier).

### De nouvelles questions à résoudre en aval :

Notre question centrale de recherche concerne l'influence des stratégies politiques des entreprises sur leur création de valeur. L'analyse des données menée dans la deuxième partie nous permet d'affiner ce questionnement par deux nouvelles interrogations.

Le modèle de lobbying français et le modèle de lobbying anglais présentent-ils les mêmes résultats en terme de création de valeur pour les entreprises ?

Les différents types de lobbying, correspondant à des problématiques différentes, sont-ils tous créateurs de valeur ou certaines stratégies s'avèrent-elles davantage « payantes » que d'autres ?

La troisième partie de notre étude tentera de répondre à ces questions, en appliquant la méthode de l'étude d'événement aux actions de lobbying identifiées dans la deuxième partie puis en interprétant ces résultats à l'aune du cadre conceptuel développé en première partie.

### **TROISIEME PARTIE : UNE EVALUATION DE L'ACTION POLITIQUE DES ENTREPRISES**

### **TROISIEME PARTIE**

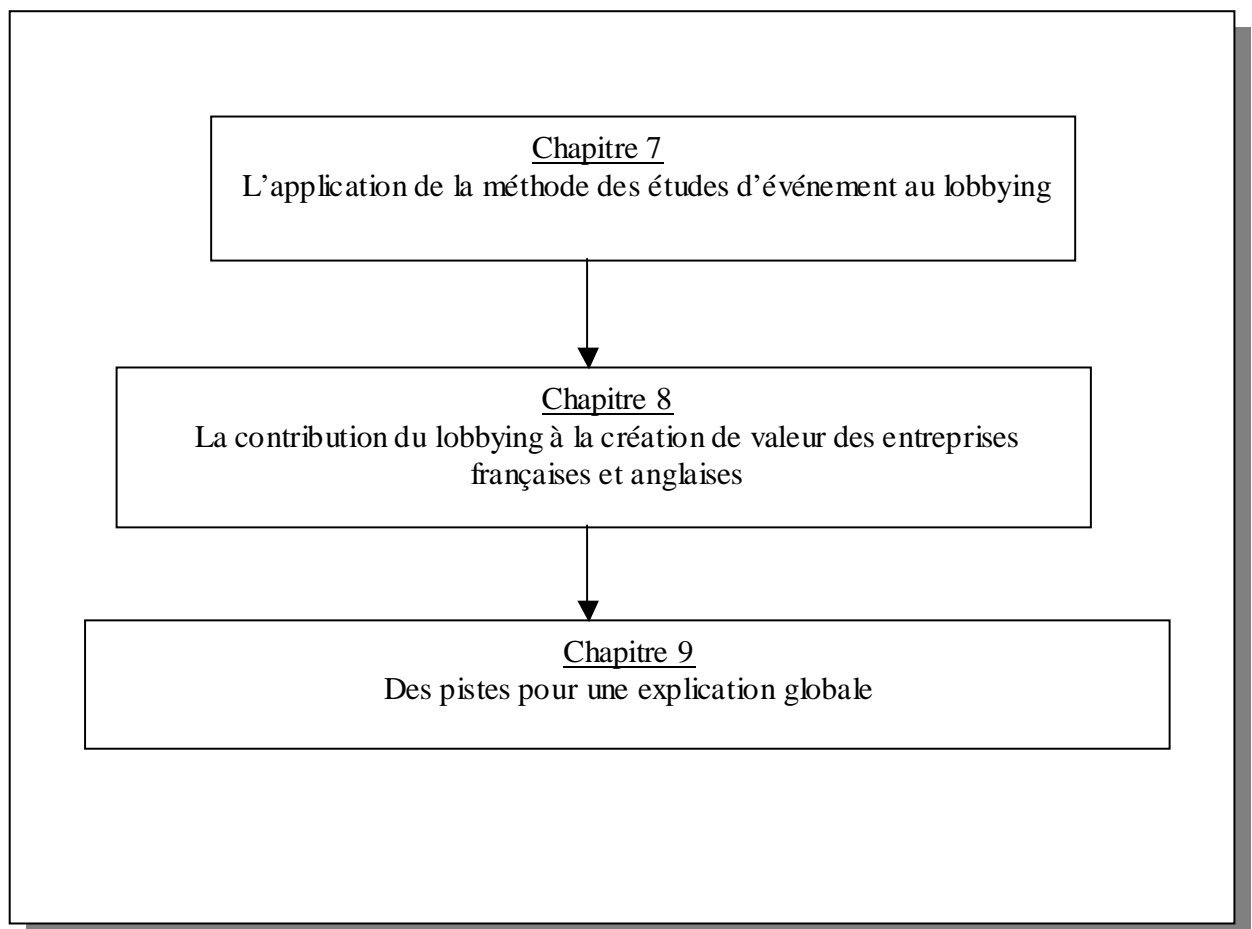
#### **OBJECTIF :**

Mesurer l'impact du lobbying des entreprises françaises et anglaises en terme de création de valeur

#### **INSTRUMENTS :**

Approche empirique, étude d'événement

**Figure 12.**  
**Organisation de la troisième partie**





**Encadré 15.  
Plan du Chapitre 7**

**1.      Préambule sur les études d'événement : une méthodologie utilisée massivement en finance mais aussi en stratégie**

**1.1.      Présentation générale des études d'événement**

1.1.1 Définition et utilité

1.1.2 Les précautions méthodologiques

**1.2.      Les applications : de la finance aux stratégies dans l'environnement politique**

1.2.1 Des études traditionnelles en finance et plus novatrices en stratégie

1.2.2 Des études d'événement sur des sujets de la sphère publique et politique

**2.      Une application nouvelle des études d'événement aux actions de lobbying**

**2.1.      Pourquoi appliquer les études d'événement au lobbying ?**

2.1.1 Une application cohérente avec l'esprit des études d'événement

2.1.2 Une application qui respecte les hypothèses sous-jacentes aux études d'événement

**2.2.      Comment appliquer les études d'événement au lobbying ?**

2.2.1 La détermination de l'échantillon

2.2.2 Le calcul des rendements anormaux

### ***Présentation du chapitre***

*Ce chapitre constitue une étape préparatoire à l'étude d'événement qui sera réalisée au Chapitre 8.*

*Il s'agit dans un premier temps de justifier le recours à la méthode des études d'événement issue de la finance (1). Son application aux stratégies de lobbying peut en effet soulever des questions de prime abord.*

*Ensuite, il nous faut préparer la mise en œuvre d'une étude d'événement au sujet des actions politiques des entreprises françaises et anglaises décrites en deuxième partie (2). En particulier, deux problèmes pratiques doivent être résolus :*

- quelles actions de lobbying retenir au sein des échantillons initiaux ?*
- comment mesurer concrètement la création de valeur liée à ces événements ?*

---

## **1. Préambule sur les études d'événement : une méthodologie utilisée massivement en finance mais aussi en stratégie**

L'utilisation des études d'événement au sujet du lobbying est nouvelle et peut susciter des questionnements. C'est pourquoi, nous avons souhaité présenter rapidement cette méthode ainsi que ses applications. Cette partie ne s'interroge pas sur les fondements des études d'événement. Elle précise simplement qu'il s'agit d'une pratique bien établie, notamment dans des domaines connexes au lobbying.

### **1.1. Présentation générale des études d'événement**

Comme pour l'analyse des données, nous avons choisi de faire apparaître quelques explications sur la technique des études d'événement. Nous rappelons que cette présentation, très succincte, n'a pas vocation de réflexion sur les méthodes en-elles mêmes. De nombreux travaux sont par ailleurs consacrés à la problématique des études d'événement (Hubler, 1993,

par exemple). Notre propos est simplement de replacer le protocole de recherche de la troisième partie de la thèse dans un cadre méthodologique général.

### **1.1.1 Définition et utilité**

Les études d'événement sont issues des techniques de la finance. Il convient dans un premier temps d'en préciser la définition, le déroulement et l'utilité.

#### **a. Définition**

*« Un événement est une information qui est rendue publique sur le marché et qui est de nature à affecter la valeur d'une ou de plusieurs firmes en même temps. L'événement peut être général ou spécifique, périodique ou occasionnel, exogène ou décidé par les dirigeants d'une entreprise. (...) De manière générale, un événement significatif affecte l'équilibre auquel est soumis le couple rentabilité-risque d'un titre. Selon les événements, un tel changement représente soit une déstabilisation temporaire des cours – l'impact est alors limité dans le temps –, soit une évolution définitive vers un autre équilibre. » (Grar, 1997)*

Pour reprendre les termes de Gillet (1998), les études d'événement constituent une des formes de recherche les plus classiques de la finance moderne. Initialement destinées à vérifier la théorie de l'efficience des marchés financiers, en particulier dans sa forme semi-forte, elles ont rapidement été utilisées à d'autres fins. Les études d'événement permettent de tester les réactions des marchés financiers à l'annonce ou à la réalisation d'un événement quelconque, endogène ou exogène, susceptible d'affecter l'activité ou les performances d'une entreprise. Elles mettent en évidence les effets de cet événement sur le cours de l'action de société et donc sur la richesse des actionnaires.

#### **b. Les grandes lignes de la méthode**

La méthodologie traditionnelle consiste à mesurer l'écart existant entre le cours réel de l'actif étudié et un prix théorique déterminé à l'aide de divers modèles.

Il convient tout d'abord de définir avec exactitude la date exacte de l'événement annoncé dans un périodique de référence. Il faut ensuite déterminer une période d'observation autour de l'événement. Elle doit être suffisamment large pour contenir toutes les dates possibles mais limitée dans le temps afin que l'étude conserve de l'intérêt.

Dans un second temps, il faut déterminer la rentabilité théorique (Rit) de l'actif financier étudié pendant la période test. Différentes approximations peuvent être utilisées à cet effet.

**Point de méthodologie 9.**  
**Les différentes mesures de la rentabilité théorique des actifs financiers**

1.  $E(R_{it})$  = rentabilité du marché (mesurée par celle de l'indice de référence)
2.  $E(R_{it})$  = moyenne de la rentabilité du titre  $i$  pendant la période précédente
3.  $E(R_{it})$  = rentabilité calculée par le modèle de marché de Fama, Fischer, Jensen et Roll qui prend en compte le risque systémique de chaque titre
4.  $R_{it}$  = rentabilité calculée par le MEDAF ou Modèle d'Equilibre des Actifs Financiers qui relie le prix d'un titre financier à la rentabilité procurée par un actif sans risque et à un coefficient de régression entre la rentabilité de l'actif et celle du marché.

En pratique, les études d'événement utilisent souvent les deux dernières méthodes plus précises.

Dans un troisième temps, il convient de mesurer la différence entre la rentabilité observée et la rentabilité théorique de l'actif pour déterminer s'il existe des rendements anormaux sur la période déterminée. Toutes choses égales par ailleurs, il est possible d'associer ces rendements anormaux à l'annonce de l'événement étudié.

La méthodologie classique connaît certaines limites. En particulier, la mesure de la rentabilité théorique ne peut être considérée comme entièrement fiable. Différentes critiques ont été adressées par les théoriciens eux-mêmes à l'application de leurs modèles. Surtout, il est peu réaliste de considérer que la volatilité (ou le risque) du titre soit stable. C'est pourquoi, il peut être judicieux de s'intéresser à de nouvelles méthodes qui prennent en compte la variation du risque dans le calcul de la rentabilité théorique. Les autres étapes de l'étude d'événement demeurent similaires.

**c. Utilité**

Comme le signalent Mc Williams et Siegel (1997), la méthode de l'étude d'événement s'est répandue car elle permet de contourner la nécessité d'analyser les outils comptables de mesure du profit. Rappelons brièvement que ce ne sont souvent pas de bons indicateurs de la performance des entreprises. En effet, les dirigeants peuvent manipuler les comptes sociaux en choisissant certaines méthodes de comptabilité plutôt que d'autres. A l'inverse, les cours de bourse ne sont pas sujets à manipulation de la part des acteurs de l'entreprise. Ils sont supposés refléter la valeur des sociétés cotées en incorporant toute l'information disponible.

En outre, la méthode de l'étude d'événement peut sembler relativement aisée à mettre en place dans la mesure où les données nécessaires sont : des noms d'entreprises cotées, des dates d'événement et des cours de bourse.

### 1.1.2 Les précautions méthodologiques

Certaines précautions méthodologiques doivent être prises si l'on souhaite que les conclusions de l'étude demeurent valides. Ainsi, Mc Williams et Siegel (1997) ont testé la validité de trois études d'événement parues dans un journal américain de référence, *the Academy of Management Journal* et portant sur la question de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ils en ont déduit que ces recherches ne respectaient pas certains critères de validité et donc que leurs conclusions ne pouvaient être acceptées. En refaisant ces études avec une méthodologie plus stricte, Mc Williams et Siegel ont abouti à des résultats différents (à savoir aucune influence significative des problèmes de responsabilité sociale des entreprises sur l'évolution de leur cours de bourse).

Cet article souligne l'importance des précautions à prendre dans la mise en œuvre des études d'événement. Il convient de préciser plus avant les critères développés par Mc Williams et Siegel et dont nous nous inspirerons pour l'étude du lobbying.

#### a. Au niveau des hypothèses

##### Première hypothèse : l'efficience des marchés

Un grand nombre d'études ont été menées sur le sujet en économie comme en finance. Il convient cependant d'y revenir brièvement car l'hypothèse d'efficience des marchés financiers est à la base de l'utilisation de l'étude d'événement.

L'efficience des marchés implique que les cours de bourse reflètent toute l'information pertinente à la disposition des acteurs du marché. Dans ce cas, toute nouvelle information sera rapidement incorporée dans le cours de bourse. Cette nouvelle information sera appelée événement et identifiée par le chercheur. A cette fin, il faut définir une période, dite « fenêtre d'événement », à l'intérieur de laquelle l'événement va être mesuré.

##### Deuxième hypothèse : la non- anticipation des événements

En second lieu, la méthode de l'étude d'événement est fondée sur l'idée que l'événement est annoncé par la presse et que le marché n'avait eu aucune information à son sujet auparavant. Dans ce cas, les rendements anormaux observés sur le cours de bourse sont supposés refléter la réaction du marché à cette nouvelle information. Cependant, il est possible que l'événement ait été anticipé par le marché ou que l'information ait été fournie au marché par une source officielle. Dans ce cas, l'utilisation de l'étude d'événement devient problématique puisqu'il est difficile de dater la diffusion de l'information. Par exemple, le changement de dirigeant peut être connu de sources officielles avant l'annonce officielle.

### Troisième hypothèse : l'inexistence d'événements « parasites »

La troisième obligation imposée, pour appliquer l'étude d'événement, est de parvenir à isoler les effets d'un événement des autres facteurs susceptibles d'influencer le cours de bourse. Cela suppose qu'il n'y ait pas d'événements parasites durant la fenêtre choisie. Il peut s'agir : de l'annonce de la distribution des dividendes, de celle d'une fusion, de la signature d'un contrat important, du lancement de nouveaux produits, de l'annonce d'un procès ou au contraire de gains inattendus, de modifications au sein de la direction.

Chacun de ces événements est susceptible d'influencer le cours de bourse. En conséquence, plus la fenêtre d'événement choisie sera longue, plus il sera difficile au chercheur de contrôler l'existence de tels événements parasitant celui qu'il étudie.

#### **b. Au niveau de la mise en œuvre**

##### Premier problème : la taille de l'échantillon

Les tests statistiques utilisés dans la méthode de l'étude d'événement sont basés sur des hypothèses de normalité qui ne peuvent être vérifiées que sur de larges échantillons. Cependant, il arrive souvent que les échantillons soient de petite taille, en particulier lorsque les événements doivent respecter un grand nombre de critères. Dans ce cas il est possible d'utiliser avec prudence d'autres méthodes statistiques ne reposant pas sur l'hypothèse de normalité.

##### Deuxième problème : l'utilisation de tests non paramétriques pour identifier les points aberrants

Face à un échantillon de petite taille, il est difficile d'interpréter la significativité des résultats d'une étude d'événement. Il est donc crucial d'apprécier l'influence potentielle de points aberrants dans l'échantillon sur ces résultats.

Une fois ces points aberrants identifiés, il est possible de les éliminer de l'étude comme étant le résultat d'erreurs de mesure. Cependant cette approche peut être partielle dans la mesure où ces points particuliers sont aussi susceptibles de refléter l'existence d'événements parasites.

##### Troisième problème : la longueur de la fenêtre d'événement

Beaucoup d'études d'événement en management sont effectuées sur de très longues fenêtres. Cela réduit d'autant le pouvoir des tests non paramétriques évoqués précédemment et donc la significativité des événements. En outre, une fenêtre plus courte mettra mieux en exergue l'effet significatif d'un événement. Enfin, plus la fenêtre est longue, plus il deviendra difficile de contrôler l'existence d'événements parasites.

En fait, c'est la nature de l'événement étudié qui va déterminer la longueur de la fenêtre d'événement. Ainsi, s'il existe des prémisses, la fenêtre devra s'allonger avant la date de l'événement. En revanche, si la date de la diffusion de l'information est certaine, la fenêtre d'événement devra être très courte, d'autant plus que l'on se base sur l'hypothèse de la perfection des marchés financiers.

#### Quatrième problème : les événements parasites

Les entreprises étudiées sont souvent de grandes sociétés diversifiées par leur activité et leur localisation géographique. Il est possible que des événements significatifs les touchent régulièrement. Dans l'intervalle d'une petite fenêtre d'événement, le chercheur pense raisonnablement contrôler l'ensemble des événements. Au sein de fenêtres plus longues l'interprétation des rendements anormaux peut être faussée. Ils seront surestimés si plusieurs événements vont dans le même sens et sous-estimés si des facteurs ont une influence contraire sur le cours de bourse de l'entreprise.

Une fois les événements parasites identifiés, il est possible d'éliminer les entreprises concernées de l'échantillon. On peut également les regrouper suivant le type d'événements parasites qui les a touchées ou encore soustraire l'impact financier des événements parasites lorsque l'on calcule les rendements anormaux.

#### Cinquième problème : l'explication des rendements anormaux

Après avoir déterminé la significativité de ces rendements anormaux, il convient de les expliquer dans la globalité par une théorie prédictive. Il est possible pour cela de régresser ces rendements anormaux sur une variable explicative avancée. Cependant, il est parfois difficile de prévoir la réaction des cours de bourse à l'événement avant d'avoir mené l'étude d'événement. Certains sujets sont parfois tout simplement inappropriés aux études d'événement et donc prêtent à confusion lors de l'interprétation des résultats. Ainsi, si l'événement ne concerne pas que les actionnaires mais l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, une augmentation des cours de bourse ne correspondra pas forcément à une création de valeur par l'entreprise. Il se peut qu'elle traduise simplement un transfert de richesse des autres parties prenantes vers les actionnaires, sans création de richesse globale.

### **1.2. Les applications : de la finance aux stratégies dans l'environnement politique**

La méthode des études d'événement est issue des techniques financières. Pour autant, son champ d'application n'est pas limité à la finance. Le recours aux études d'événement apporte de nombreuses opportunités de recherche en stratégie, en particulier sur des sujets voisins du lobbying.

### **1.2.1 Des études traditionnelles en finance et plus novatrices en stratégie**

Jusqu'à présent, ce sont surtout des événements de nature financière qui étaient analysés par cette méthode : annonce des résultats, fusion, variation des taux d'intérêt, changement des dirigeants. Un bon exemple de cette utilisation classique des études d'événement est l'article de Chatterjee (1992).

#### **Point de méthodologie 10.**

##### **Un exemple d'étude d'événement de nature financière, Chatterjee, 1992**

Il s'agit pour l'auteur d'identifier les processus par lesquels le rachat d'une entreprise est à même de générer des gains. Il effectue une étude d'événement sur un large échantillon d'entreprises ayant été la cible d'une OPA ainsi que les concurrents de ces dernières. L'événement étudié de nature éminemment financière est l'annonce officielle de l'OPA. Les résultats sont significatifs : on mesure une perte de valeur pour les acquéreurs et une création de valeur pour l'entreprise ciblée et les concurrents quand ils se restructurent. Les conclusions de l'auteur permettent d'orienter la politique financière de l'entreprise : en publiant de l'information, l'entreprise offrante peut créer de la valeur dans l'industrie de l'entreprise ciblée, mais rien ne dit qu'elle en crée pour elle ; on peut donc s'interroger sur l'intérêt d'une stratégie de diversification par les acquisitions d'entreprises.

Cependant, l'utilisation des études d'événement par d'autres disciplines de sciences de gestion, comme le management ou la stratégie, nous paraît pouvoir apporter un angle de recherche utile et novateur.

On en voudra pour preuve en France les recherches de Hubler et Schmidt (1998). Ils effectuent une étude d'événement en France de 1992 à 1996 afin de mesurer les conséquences boursières des décisions en matière de ressources humaines. Les événements repérés sont d'ordre stratégique et managérial : suppressions d'emploi, chômage technique, créations d'emplois, nomination ou démission de dirigeants, accords salariaux ou sur le temps de travail, grèves. Dans ce cadre, Hubler et Schmidt constatent des effets significatifs de leurs événements sur les rendements boursiers des entreprises concernées.

De manière plus générale, Mc Williams et Siegel (1997) citent des études ayant été menées sur des événements endogènes à la firme comme le désinvestissement en Afrique du Sud, des changements dans le contrôle de l'entreprise, une modification de la spécialisation des activités, le remplacement des dirigeants, la mise en place de programmes de discrimination positive (« affirmative action »), des licenciements ou des fermetures d'usines, des actions illégales de l'entreprise, l'abandon de certains produits, des modifications au sein du service clients, des programmes de diversification, des décisions d'investissements stratégiques, la formation d'alliance inter entreprises. Ils ont aussi noté différentes recherches concernant des événements exogènes à l'entreprise : la mise en place d'une législation



majeure, la nomination de dirigeants à des postes ministériels ou encore le décès des dirigeants des sociétés.

### **1.2.2 Des études d'événement sur des sujets de la sphère publique et politique**

Un tableau synoptique développé ci-après résume six articles fondateurs en la matière. Ils reposent sur l'hypothèse commune de l'adéquation des études d'événement à des décisions liées à la sphère publique.

#### **a. Des événements politiques externes à l'entreprise**

Nous pouvons citer par exemple l'étude menée par Jacobson (1994) qui teste la réaction des investisseurs à deux tentatives législatives du Congrès américain de contrôler les coûts des dépenses de santé. La première loi sur le développement de la planification et des ressources nationales en matière de santé date de 1974 et représente le point culminant d'une approche régulationniste de la santé. La deuxième loi, concernant les amendements sur la sécurité sociale, tentait au contraire de stimuler la libre concurrence comme source essentielle de contrôle. Pour ce faire, le chercheur a identifié les dates d'événement (cinq pour la première loi et quatre pour la seconde) dans trois journaux de référence : *The Congressional quarterly*, *Wall street journal index* et *Washington post index*. Elle a ensuite sélectionné un échantillon de firmes (20 pour 1974 et 18 pour 1983) dont les activités principales étaient liées à la santé et qui n'avaient pas subi d'autres événements significatifs durant la période de référence. Les mesures ont démontré qu'il n'y avait pas de variations significatives des cours de bourse après les événements dans les deux cas. L'auteur en a conclu que les investisseurs avaient anticipé l'inefficience de ces deux lois (et donc qu'elles étaient sans conséquence sur la création de valeur actionnariale).

Jacobson (1994) évoque également trois autres études sur des événements de nature politique et externes à l'entreprise : Hugues, Magat et Ricks (1986) sur les conséquences de la loi « OSHA Cotton Dust Standards » ; Lenway, Rehbein et Starks (1990) sur l'impact du protectionnisme ; Schewert (1981) sur les effets généraux de la régulation.

Nous avons pour notre part noté l'existence d'études diverses portant sur les conséquences de décisions d'une cours suprême en matière d'OPA hostile (Ryngaert, 1989) ou de fusions ( Mc Williams, Turk et Zardkoohi, 1993). En outre, Bhagat et Romano (2001) passent en revue de nombreuses études d'événement concernant les conséquences de nouvelles lois ou règlements sur les entreprises américaines.

#### **b. Des événements politiques internes à l'entreprise**

L'étude de Davidson, Worrell et Lee (1994) s'intéresse, par exemple, aux réactions du marché suite à l'annonce de comportements illégaux des entreprises. En particulier, ces

chercheurs ont mis en évidence une réaction négative du marché à l'annonce de corruption, d'évasion fiscale et de violation d'engagements avec le gouvernement. De même, Bhagat et Romano (2001) retrouvent dans des études précédentes l'existence de rendements anormaux négatifs lorsqu'une entreprise participe à un procès (qu'elle soit attaquant ou défendeur).

Cependant, dans cette perspective interne, nous n'avons jamais rencontré d'étude d'événement portant sur les actions de lobbying des entreprises. C'est pourquoi, il est utile de s'interroger sur la légitimité du recours à cette méthodologie au sein de notre étude.

**Tableau 34. Tableau synoptique de la littérature sur les études d'événement de nature politique**

<b>Références</b>	<b>Sujet</b>	<b>Problématique</b>	<b>Méthode</b>	<b>Résultats</b>
Bhagat et Romano, 2001, a	Application de la méthode de l'étude d'événement aux effets des lois et règlements concernant les entreprises	Quels sont les résultats et la validité des applications de l'étude d'événement dans ce domaine ?	Revue de la littérature américaine	Les études d'événement produisent des effets significatifs (de sens différents suivant les cas) pour la mesure des conséquences des modifications réglementaires ou législatives concernant les entreprises
Bhagat et Romano, 2001, b	Application de la méthode de l'étude d'événement aux effets des procédures judiciaires concernant les entreprises	Quels sont les résultats et la validité des applications de l'étude d'événement dans ce domaine ?	Revue de la littérature américaine	De manière générale, les procédures juridiques n'augmentent pas la valeur boursière des entreprises qui y participent (attaquant ou défendant)
Davidson et Worrell, 1994	Etude des conséquences de l'annonce de comportements illégaux des entreprises	Cette décision a-t-elle été défavorable aux entreprises concernées en terme de performance boursière ?	Etude d'événement concernant 535 annonces d'illégalités réalisées par des entreprises aux Etats-Unis dans les années 1970 et 1980	Un effet négatif est analysé pour les comportements de corruption, d'évasion fiscale et de violation d'engagements avec le gouvernement
Jacobson, 1994	Etude des conséquences de la réglementation des dépenses de santé par le Congrès américain	Cette décision a-t-elle été défavorable aux entreprises concernées en terme de performance boursière ?	Etude d'événement concernant deux lois (the national health planning and resources development act, 1974 et the social security amendments, 1983)	Deux types d'effets sont observés : positifs pour les entreprises importantes et négatifs pour les entreprises ayant connu précédemment un taux de croissance des profits
Mc Williams, Turk et Zardkoohi, 1993	Etude des conséquences d'une décision défavorable d'une cour suprême en matière de fusion	Cette décision a-t-elle été défavorable aux entreprises concernées en terme de performance boursière ?	Etude d'événement concernant les décisions de la cour suprême des Etats-Unis dans les années 1960 et 1970	Un effet négatif est globalement analysé
Ryngaert, 1989	Etude des conséquences d'une décision défavorable d'une cour suprême en matière d'OPA hostile	Cette décision a-t-elle été défavorable aux entreprises concernées en terme de performance boursière ?	Etude d'événement concernant deux décisions de la cour suprême du Delaware de 1986	Un effet négatif est globalement analysé

---

## **2. Une application nouvelle des études d'événement aux actions de lobbying**

Nous avons constaté précédemment que le recours aux études d'événement était une pratique solidement établie, en finance comme en stratégie. Pourtant, à notre connaissance, cette méthode n'a jamais été utilisée pour des événements constitués par des actions politiques d'entreprises. C'est pourquoi, il convient de souligner la légitimité d'une telle application avant d'en préciser la mise en œuvre concrète.

### **2.1. Pourquoi appliquer les études d'événement au lobbying ?**

L'application des études d'événement au lobbying se justifie à double titre. Sur le fond, le sujet se prête à la méthode. Sur la forme, le cadre de la recherche respecte les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'une étude d'événement.

#### **2.1.1 Une application cohérente avec l'esprit des études d'événement**

Dans la première partie de notre étude, nous avons démontré que le lobbying était un élément à part entière de la stratégie d'une entreprise ouverte sur son environnement. Nous ne reviendrons donc pas ici sur le caractère éminemment stratégique d'une action politique. En revanche, nous pouvons souligner deux caractéristiques de l'événement « lobbying » qui en font un sujet d'étude d'événement cohérent avec l'esprit de la méthode.

##### **a. Un événement stratégique difficile à évaluer sur le long terme**

De manière générale, lorsqu'il s'agit de mesurer l'impact d'objets de recherche difficiles à quantifier voire à identifier, la méthode de l'étude d'événement apporte une évaluation du phénomène tout à fait souhaitable. En raison de leur aspect souvent confidentiel et officieux, les actions politiques des entreprises répondent à ce critère. Plus précisément, cette étude nous renseignera sur les effets immédiats d'une action de lobbying alors que les données économiques et financières, que l'on pourrait utiliser sur trois à cinq ans, nous placeraient dans une perspective de plus long terme. Or, sur le long terme, il devient très difficile d'isoler les effets de la seule action politique sur la performance de l'entreprise parmi le grand nombre d'autres décisions stratégiques. Avant nous, Davidson et Worrell (1990) ont démontré que les données comptables (« Return on equity » et « Return on assets » dans leur cas) ne permettaient pas de saisir les effets immédiats de certains événements (infractions des sociétés ici) alors que l'étude d'événement les mettaient en exergue (impact négatif sur le

cours de bourse dans l'étude citée).

### **b. Un événement stratégique qui concerne les actionnaires**

Mc Williams et Siegel (1997) ont mis en cause la validité d'études d'événement sur la responsabilité sociale de l'entreprise car cette dimension stratégique a des conséquences sur toutes les parties prenantes des entreprises (« les stakeholders »). A l'opposé, notre étude concerne uniquement les conséquences du lobbying sur la valeur pour les actionnaires (« les shareholders »). Nous souhaitons étudier in fine les relations entre le lobbying des entreprises et leur création de valeur, approchée par la variation de leur cours de bourse. L'utilisation de la méthode des études d'événement, destinée à mesurer l'influence des actions politiques des entreprises sur leur cours de bourse, semble donc appropriée.

#### **2.1.2 Une application qui respecte les hypothèses sous jacentes aux études d'événement**

Il convient dès lors de vérifier que notre sujet remplit bien les conditions d'un bon usage des études d'événement. On pourra se référer aux précautions sur les hypothèses énoncées par Mc Williams et Siegel (1997) et détaillées précédemment.

##### **a. Première hypothèse : l'efficacité des marchés**

La première hypothèse, à savoir la reconnaissance de l'efficacité des marchés ne semble pas poser de problèmes particuliers. L'encadrement et l'ouverture des marchés boursiers français et anglais leur permettent aujourd'hui de vérifier au moins les conditions de l'efficacité semi-forte au sens de Jensen. Ils reflètent l'ensemble des informations officiellement disponibles (l'efficacité forte englobe les informations officieuses). Or, en repérant les événements dans la presse nous ne faisons que reporter des informations officielles normalement incorporées par un marché semi-efficace.

##### **b. Deuxième hypothèse : la non-anticipation des événements**

La deuxième hypothèse doit être discutée plus longuement. En effet, il est impossible d'affirmer d'emblée que les actions de lobbying des entreprises ne sont pas anticipées par le marché. Nous avons distingué trois types d'actions de lobbying :

1. les actions actives (sans qu'une l'entreprise tente de devancer une décision publique en cours d'élaboration) ;
2. les actions passives (l'entreprise réagit décision politiques n'ait été prise) ;
3. les actions anticipatrices (à une décision publique déjà entérinée).

Dans le premier cas, le marché n'a pas de raison particulière d'anticiper le lobbying si

ce n'est une information officieuse dont nous tenons pas compte dans l'hypothèse de semi-efficience des marchés. En revanche, dans les deux derniers cas, un problème se pose. En effet, l'existence d'une décision politique en cours d'élaboration où entérinée est susceptible d'annoncer une action de lobbying de la part des entreprises concernées avant que celles-ci n'en fassent l'annonce officielle. Cependant, la mise en oeuvre d'une action de lobbying suite à un stimulus politique diverge suivant les différentes entreprises concernées par un même problème. Cette irrégularité induit l'absence de comportement normal identifiable officiellement par les marchés en la matière.

### **c. Troisième hypothèse : l'inexistence d'événements « parasites »**

La troisième hypothèse sur l'absence d'événements parasitant le lobbying est également sujette à polémique, au même titre que l'ensemble des études d'événement qui concernent de grandes entreprises à activités multiples. En réduisant notre fenêtre d'événement, nous réduirons d'autant le risque de la multiplication de ces événements sources de confusion dans l'interprétation des résultats. Par ailleurs, nous assurerons un traitement rigoureux de notre échantillon en éliminant les entreprises ayant subi d'autres événements susceptibles d'influencer leur valeur boursière sur la fenêtre déterminée.

## **2.2. Comment appliquer les études d'événement au lobbying ?**

Compte tenu de la nouveauté de l'application des études d'événement aux actions politiques, nous nous sommes assurés d'une rigueur particulière dans la mise en oeuvre de la méthode.

### **2.2.1 La détermination de l'échantillon**

Nous avons considéré comme étant un événement la première annonce de l'action politique d'une entreprise et non l'action politique en elle-même, conformément à l'ensemble de la littérature sur la question (Hubler, 1993). Ces annonces ont été localisées dans les périodiques économiques et financiers de référence, à savoir *la Tribune* et *les Echos* en France et le *Financial Times* en Grande-Bretagne.

Les cinq précautions méthodologiques signalées par Mc Williams & Siegel (1997) au niveau de la mise en oeuvre des études d'événement ont été ici respectées.

#### **a. Premier problème : la taille de l'échantillon**

Dans le cas français, sur les 510 actions politiques relevées entre 1995 et 2000 et analysées précédemment, seules ont pu être conservées les 129 actions menées par une

entreprise cotée sur le marché français, soit 25,3 % de l'échantillon initial. Cependant, l'extraction sur la base de données internationale « Datastream » des différents éléments nécessaires au calcul des rendements anormaux (rendement observé et rendement théorique) n'a pas été possible pour 19 des actions retenues. L'échantillon français final se compose donc de 110 individus (soit 21,6 % de l'échantillon initial).

La même sélection effectuée dans le cas anglais aboutit à un échantillon final de 47 individus soit 27,8 % des actions répertoriées dans la base de données initiale pour 2000.

**Tableau 35.**  
**La sélection des individus de l'échantillon**

Pays	Nombre d'actions dans la base de données initiale	Nombre d'actions effectuées par des entreprises cotées	Nombre d'actions retenues pour l'étude d'événement
France	510	129	110
Grande-Bretagne	169	50	47

Il est admis qu'un échantillon d'une centaine d'individus, comme c'est le cas pour les actions d'entreprises françaises, vérifie les hypothèses de normalité nécessaires à l'application de l'étude d'événement. En revanche, il nous faudra vérifier par la suite la normalité de l'échantillon anglais en raison de sa taille deux fois moins importante.

#### **b. Deuxième problème : l'utilisation de tests de significativité**

Des tests, paramétriques ou non, de significativité des résultats ont été effectués.

Dans un premier temps, nous avons cherché à vérifier la normalité de l'échantillon.

#### **Point de méthodologie 11.** **Les tests de normalité d'un échantillon**

1. Le calcul du coefficient de symétrie ou « skewness » indique si les observations sont réparties équitablement autour de la moyenne (le coefficient est alors nul). Une valeur absolue de ce coefficient inférieure à 1 indique une symétrie satisfaisante.
2. Le calcul du coefficient de concentration ou « Kurtosis » compare la forme de la courbe de distribution des observations à celle de la loi normale (en terme « d'aplatissement »). Une valeur absolue de ce coefficient inférieure à 1,5 indique une concentration satisfaisante.

Globalement les échantillons (totaux ou séparés entre les différents types de lobbying) se révèlent corrects du point de vue de la symétrie mais pas toujours au regard de la concentration. La première donnée suffit cependant pour qu'un test paramétrique de

significativité puisse être appliqué aux résultats.

Des tests de Student ont donc été effectués pour vérifier la significativité des rendements anormaux sur un intervalle de confiance de 95 %. Nous indiquerons plutôt la significativité bilatérale «  $s$  » donnée directement par le logiciel SPSS (pour  $s < 0,1$  les résultats sont considérés comme significatifs ; pour  $s < 0,05$  les résultats sont considérés comme très significatifs).

Par prudence (en raison de la faible population de certains sous groupes en particulier) un test non paramétrique a également été réalisé. Il s'agit du test de Wilcoxon comparant nos échantillons à un échantillon composé uniquement de variables nulles. Cependant, dans notre cas a posteriori, ce test ne fait que confirmer les résultats des tests de Student. En outre, de manière générale, Brown et Warner (1980 et 1985) mettent en évidence la moindre pertinence des tests non paramétriques pour les études d'événement.

### **c. Troisième problème : la longueur de la fenêtre d'événement**

Une fenêtre d'événement initiale de 11 jours a été retenue, conformément à la littérature pour un calcul quotidien des rendements anormaux :

1. 5 jours avant, ce qui est plus important que la normale, en raison des possibilités de « fuite d'information » liées à la nature politique de notre événement ;
2. le jour de l'événement relevé dans la presse comme indiqué auparavant ;
3. 5 jours après.

Il nous a semblé dangereux pour la qualité de l'étude de retenir une fenêtre plus longue dans la mesure où de nombreux événements plus « classiques », de nature financière ou stratégique par exemple, sont susceptibles de concerner les entreprises lobbyistes tout au long de leur exercice. Il convient cependant de noter que les données boursières ont été recherchées sur une fenêtre plus large [J-8, J+7] afin de se prémunir contre la présence des week-ends et des jours fériés considérés comme inexistantes par souci de simplification.

In fine, les tests paramétriques évoqués précédemment nous ont permis de déterminer une fenêtre de référence sur laquelle les résultats cumulés ont un maximum de significativité : à partir de 2 jours avant la date de l'événement dans le cas français et de 4 jours avant la date de l'événement dans le cas anglais. Par la suite, nous présenterons les résultats des rendements anormaux quotidiens et des rendements anormaux cumulés moyens sur la fenêtre la plus significative soit [J-2, J+5] pour les entreprises françaises et [J-4, J+5] pour les entreprises anglaises. Il conviendra bien entendu de rechercher des explications à la différence de la longueur de la fenêtre d'événement constatée entre la France et la Grande-Bretagne.



#### **d. Quatrième problème : les événements parasites**

##### Généralités

Nous avons mené une recherche stricte des événements parasites afin de renforcer la validité de l'interprétation de nos résultats. Cette recherche s'est faite sur le même support d'information (pour des raisons de parallélisme des formes) que pour la recherche des événements de lobbying et ce, sur la durée de la fenêtre d'événement. Nous avons retenu comme événements parasites potentiels ceux qui avaient déjà été testés par la littérature. Une liste (évoquée précédemment) a été établie par Mc Williams et Siegel (1997). Elle est relativement exhaustive.

#### **Point de méthodologie 12.**

##### **Les différents types d'événements « parasites » à éliminer**

###### **1. Des événements endogènes à la firme :**

le désinvestissement, des changements dans le contrôle de l'entreprise, une modification de la spécialisation des activités, le remplacement des dirigeants, la mise en place de programmes de discrimination positive (« affirmative action »), des licenciements ou des fermetures d'usines, des actions illégales de l'entreprise, l'abandon de certains produits, des modifications au sein du service clients, des programmes de diversification, des décisions d'investissements stratégiques, la formation d'alliance inter-entreprises.

###### **2. Des événements exogènes à l'entreprise :**

la mise en place d'une législation majeure, la nomination de dirigeants à des postes ministériels, le décès des dirigeants des sociétés.

Source : Mc Williams et Siegel, 1997

##### L'échantillon français

Après analyse de la presse française sur la période [J-8, J+7], il est apparu que sur les 129 actions politiques étudiées, 50 seulement provenaient d'entreprises n'ayant pas subi d'autres événements durant la période de référence. Les autres actions concernaient en revanche des entreprises ayant subi de 1 à 10 autres événements sur la fenêtre de 16 jours, soit 203 autres événements au total.

Les événements relevés étaient de différentes natures :

1. du fait de l'entreprise : *accord commercial, accroissement de la production ou lancement d'un nouveau produit, acquisitions ou cessions d'actifs, action sociale favorable ou suppressions d'emplois, annonce de résultats, modification de la structure du capital ;*

2. du fait d'acteurs externes à l'entreprise : *action de communication adverse, action judiciaire à l'encontre de l'entreprise, annonce de résultats sectoriels, OPE hostile, modification de l'environnement stratégique de l'entreprise au sens de Porter (en particulier nouveau client ou nouveau concurrent) ou de son environnement légal (régulation ou réglementation concernant l'entreprise).*

Les événements de nature à exclure l'action de notre échantillon étaient ceux jugés « importants » au sens qualitatif (décisifs dans la stratégie ou ne concernant pas uniquement une filiale par exemple) et quantitatif (toute une action parasitée par un grand nombre d'autres événements s'est vu éliminée). 28 événements se sont révélés significativement « parasites », ce qui a engendré l'exclusion de 22 actions politiques de l'échantillon (certains événements parasites significatifs pouvant concerner la même action). Cependant, l'extraction sur la base de données internationale « Datastream » des différents éléments nécessaires au calcul des rendements anormaux (rendement observé et rendement théorique) n'a pas été possible pour quelques unes des 107 actions « non parasitées ». L'échantillon français final pour l'étude d'événement « déparasitée » se compose donc de 91 actions politiques.

#### L'échantillon anglais

De même, après analyse de la presse anglaise sur la période [J-8, J+7], il est apparu que sur les 47 actions politiques étudiées, 22 seulement provenaient d'entreprises n'ayant pas subi d'autres événements durant la période de référence. Les autres cas concernaient en revanche des entreprises ayant subi de 1 à 4 autres événements sur la fenêtre de 16 jours, soit 38 autres événements au total.

Les événements relevés étaient de différentes natures :

1. du fait de l'entreprise : *négociations commerciales, lancement d'un nouveau produit, acquisitions ou cessions d'actifs, modification de la stratégie, annonce de résultats, changement de dirigeant, autre action de lobbying ;*
2. du fait d'acteurs externes à l'entreprise : *nouveaux concurrents, contre-attaque d'un groupe de pression, mauvaise notation d'investisseurs potentiels.*

Selon les mêmes critères que pour l'échantillon français, 13 événements ont été retenus comme significativement « parasites ». Cela a engendré l'exclusion de 10 actions politiques de l'échantillon (certains événements parasites significatifs concernaient la même action). L'échantillon anglais final pour l'étude d'événement « déparasitée » se compose donc de 37 actions politiques.

#### Conclusions

La composition des différents échantillons de l'étude d'événement est détaillée dans les

annexes. Nous étudierons de manière parallèle l'échantillon non déparasité ou « échantillon total » (110 individus dans le cas français et 47 individus dans le cas anglais) et l'échantillon déparasité (91 individus dans le cas français et 37 individus dans le cas anglais). Il s'agit en cela de renforcer le pouvoir explicatif de nos résultats et éventuellement de juger de l'utilité de l'analyse des événements parasites au sein des études d'événement.

**Tableau 36.**  
**Taille de l'échantillon déparasité/taille de l'échantillon total**

Pays	Taille de l'échantillon total	Taille de l'échantillon déparasité	Part de l'échantillon déparasité dans l'échantillon total
France	110 actions	91 actions	82,7 %
Grande-Bretagne	47 actions	37 actions	78,7 %

**e. Cinquième problème : la signification des échantillons pour l'explication future des rendements anormaux**

De prime abord, il convient de signaler la spécificité des échantillons de l'étude d'événement par rapport aux actions étudiées pour constituer la typologie initiale. En effet, seules des entreprises cotées ont pu être retenues. Cette sélection obligatoire est susceptible d'engendrer un biais de non-représentativité, au niveau de la taille (plus importante) et du secteur (davantage industriel) par exemple.

En revanche, il est important de constater que la part de chacune des cinq classes du modèle français est correctement respectée au sein de l'échantillon des actions politiques des entreprises françaises destiné à l'étude d'événement. Dans le cas anglais, la part de chacune des quatre classes au sein de l'échantillon de l'étude d'événement n'est pas exactement respectée dans le détail, en raison certainement du faible nombre d'actions de lobbying retenues. Cependant, l'équilibre entre le type européen (environ 40% des échantillons) et le type national (classes 2, 3 et 4) est identique.

**Tableau 37.**  
**Echantillon de l'étude d'événement et modèle de lobbying : le cas français**

Classe /5	Pourcentage de la population initiale (510 individus)	Pourcentage de la population étudiée dans l'échantillon total (110 individus)	Pourcentage de la population étudiée dans l'échantillon déparasité (91 individus)
<b>1</b>	18,8	18,2	18,7
<b>2</b>	42,2	45,4	46,2
<b>3</b>	17,3	18,2	17,6
<b>4</b>	6,3	2,7	2,2
<b>5</b>	15,5	15,5	15,4

**Tableau 38.**  
**Echantillon de l'étude d'événement et modèle de lobbying : le cas anglais**

Classe /4	Pourcentage de la population initiale (169 individus)	Pourcentage de la population étudiée dans l'échantillon total (47 individus)	Pourcentage de la population étudiée dans l'échantillon déparasité (37 individus)
1	48,5	38,3	37,8
2	11,8	2,1	2,7
3	22,4	36,2	32,4
4	17,2	23,4	27,1

### 2.2.2 Le calcul des rendements anormaux

En suivant l'ensemble des méthodes traditionnelles d'études d'événement, nous avons calculé le rendement anormal de chaque entreprise liée à une action politique comme étant la différence entre son rendement observé et son rendement théorique (« *qui aurait été celui de ce titre sur cette période si l'événement n'était pas survenu* », Hubler, 1993).

#### a. Le rendement observé

Le taux de rendement d'un actif sur une période  $t$  est généralement donné comme le taux de croissance du prix de cet actif entre la date  $t-1$  et la date  $t$  corrigé du dividende de l'actif sur la même période.

Dans notre étude, nous avons émis l'hypothèse couramment admise (Hubler, 1993) que la date et le montant du dividende versé sont indépendantes de la date de survenue de l'événement « annonce de lobbying ». Ce postulat nous a permis de simplifier le mode de calcul du rendement observé ( $R_o$ ) des entreprises lobbyistes  $i$ ,  $P_{it}$  étant le cours de bourse de l'entreprise  $i$  au jour  $t$  :  **$R_{oit} = (P_{it} - P_{it-1}) / P_{it-1}$** .

Nous avons par la suite conservé cette formule arithmétique adaptée au temps discret de notre étude sans passer à la forme logarithmique le plus souvent utilisée pour le temps continu.

L'information nécessaire au calcul, à savoir les cours de bourse quotidiens des différentes actions sur 8 jours, a été relevée sur la base de données « Datatstream » qui fournit un historique quotidien des cours de clôture des différentes places de marché françaises et anglaises.

## **b. Le rendement théorique**

### Choix du mode de calcul

Le mode de calcul du rendement théorique est davantage soumis à discussion parmi les utilisateurs de la méthode des études d'événement.

Il existe trois méthodes de base utilisées généralement pour ce calcul (Grar, 1993 et Gillet, 1998). Le rendement théorique peut être approché par :

1. la moyenne des rendements passés de l'actif (Masulis, 1978) ;
2. le rendement d'un indice de marché (Latane et Jones, 1979) ;
3. la rentabilité espérée incluant le risque propre à l'actif estimée par le modèle de marché ou MEDAF.

Les deux premières méthodes présentent l'avantage de la simplicité en éliminant l'ensemble des inconvénients liés au calcul du bêta nécessaire à la troisième méthode ainsi que les imperfections théoriques du MEDAF.

En outre, Brown et Warner ont démontré en 1980 et 1985 que ces deux premières méthodes n'étaient pas moins performantes que la troisième, plus complexe à mettre en œuvre. Ils ont pour cela simulé de manière aléatoire à 250 reprises des événements sur un échantillon de 50 entreprises. Ils ont ensuite mesuré la fréquence avec laquelle l'hypothèse d'une absence de rendements anormaux était rejetée en fonction du niveau de rendement anormal introduit. Ce protocole est résumé dans le tableau infra construit par Husson d'après Brown et Warner (1980 p. 215 et 1985 p. 13). On constate bien que le pourcentage de rejet est relativement similaire entre les trois méthodes.

**Tableau 39.**  
**Tableau des fréquences de rejet d'une absence de rendements anormaux en fonction du % de rendement anormaux effectif (RA)**

<b>Méthode de calcul des rendements théoriques</b>	<b>Données mensuelles</b>			<b>Données journalières</b>		
	<b>RA= 0%</b>	<b>RA=1%</b>	<b>RA=5%</b>	<b>RA= 0%</b>	<b>RA=1%</b>	<b>RA=5%</b>
1° Moyenne historique	4	26,0	100	6,4	75,6	99,6
2° Indice de marché	3,2	19,6	100	4,8	79,6	99,6
3° Modèle de marché incluant le risque	4,4	22,8	100	4,4	80,4	99,6

Source : Brown et Warner (1980, 1985)

Parmi les deux premières méthodes, nous avons choisi de recourir à celle de l'indice de marché qui présente plusieurs avantages sur celle de la moyenne historique :

1. une absence de calculs sur des périodes antérieures ou postérieures à

l'événement pour estimer la norme ;

2. une meilleure robustesse des fréquences de rejet d'une absence de rendements anormaux pour les données journalières (utilisées dans notre étude), particulièrement en cas d'absence de rendement anormal (4,8 contre 6,4 pour la première méthode) ou d'un rendement faible (1%) ;
3. un plus grand réalisme quant aux conditions de marché.

En effet, la première méthode suppose un bêta nul pour chaque entreprise. Or, le calcul des bêtas des actifs sur 250 jours, 10 jours avant le début de chaque fenêtre d'événement comme le prescrit l'ensemble de la littérature, donne des résultats très différents. A l'origine, nous avons effectué ces calculs par rapport à deux indices de marché différents (I6 et I3). Un résumé statistique est présenté ci-dessous pour les échantillons totaux français et anglais (les résultats étaient similaires pour les échantillons déparasités).

**Tableau 40.**  
**Statistiques sur les bêtas des entreprises des échantillons français et anglais par rapports aux indices de référence I3 et I6.**

Statistique	France : Béta I3	France : Béta I6	Grande-Bretagne : Béta I3	Grande-Bretagne : Béta I6
<b>Moyenne</b>	0,885046	0,843056	0,7668	0,7526
<b>Erreur std. de la moyenne</b>	4,65536E-02	3,82997E-02	8,384E-02	6,558E-02
<b>Médiane</b>	0,960000	0,995333	0,81	0,9500
<b>Mode</b>	1,15	1	1,13	1
<b>Ecart-type</b>	0,486034	0,398022	0,5748	0,4496
<b>Variance</b>	0,236229	0,158421	0,3304	0,2021
<b>Minimum</b>	-0,3900	-0,0900	-0,16	-0,16
<b>Maximum</b>	2,8400	1,6300	1,8	1,80

Ce tableau plaide en faveur de l'utilisation de la seconde méthode qui repose sur le postulat d'une corrélation parfaite entre les actifs et leur marché de référence (bêtas proches de 1).

#### Choix de l'indice de référence

Afin d'affiner nos calculs, nous avons finalement choisi de recourir à un rendement de marché plus fin qu'un simple indice global (comme l'est le CAC 40 pour le marché français). En effet, certains auteurs (Hubler, 1993 ; Hachette, 1994) préconisent de ne pas prendre tous les titres du marché mais de sélectionner un portefeuille en fonction du risque, du secteur d'activité ou d'autres critères. L'écueil à éviter est la construction d'un portefeuille trop lié au titre à comparer (de taille trop peu importante ou touché massivement par l'événement étudié par exemple).

Notre critère de sélection a été le secteur d'activité des entreprises. On pourra étayer ce choix par l'étude de Schmalensee qui démontrait en 1985 que 75% des variances des résultats des entreprises étaient expliquées par « l'effet branche » (l'appartenance sectorielle). La variable sectorielle nous a semblée adaptée car elle est à la fois discriminante mais aussi suffisamment générale pour ne pas engendrer des indices trop peu importants ou corrélés aux actifs étudiés.

En définitive, nous avons pu extraire sur la base de données « Datastream » les valeurs journalières des indices sectoriels FTSE qui sont aujourd'hui la norme internationale en la matière.<sup>1</sup> Les données de secteurs sont pondérées par la capitalisation boursière. Elles sont calculées à partir d'une liste représentative d'action. Nous avons utilisé deux types de données sectorielles : des indices dits de niveau 6 (I6), à savoir les plus détaillées et découpant le marché en 67 secteurs différents, et des indices dits de niveau 3 (I3), les moins détaillés et séparant les actions en 10 groupes sectoriels<sup>2</sup>.

Ces indices sectoriels devaient être suffisamment liés aux entreprises étudiées pour représenter leur comportement « normal » (béta le plus proche possible de 1). Cependant, ces indices devaient également être constitués de valeurs de référence suffisamment variées pour que l'entreprise lobbyiste n'y occupe pas un poids trop important. Cela aurait en effet annulé tout calcul de rendement anormal entre la valeur de l'entreprise lobbyiste et celle de l'indice sectoriel associé. C'est pourquoi, outre le calcul des bétas, nous nous sommes intéressés au poids de la capitalisation boursière de chacune des entreprises étudiées au sein de l'indice sectoriel associé, en niveau 3 comme en niveau 6. Comme on pouvait s'y attendre, de part sa construction moins détaillée l'indice 3 se révèle plus satisfaisant à cet égard. Le tableau infra donne quelques indications plus précises pour le cas français.

Ainsi, en prenant comme référence l'indice I3, plus de la moitié des valeurs de l'échantillon représentent moins de 10% de la valeur de l'indice sectoriel lié contre 30% en prenant comme référence l'indice I6. Surtout, dans ce dernier cas, la moyenne du poids des entreprises lobbyistes dans le calcul de l'indice sectoriel est de 49%, ce qui signifie une forte influence des variations boursières des entreprises sur la valeur de leur indice et réduit d'autant la portée de l'étude des rendements anormaux. En revanche, pour l'indice de niveau 3, la moyenne du poids des entreprises lobbyistes dans le calcul de l'indice sectoriel n'est que de 13,2%, ce pourcentage est en outre majoré par quelques cas isolés (le dernier centile).

De même, dans le cas anglais l'indice I3 est plus satisfaisant. En effet, sur les 47 individus de l'échantillon, 8 entreprises ne sont pas incluses dans le calcul de I3, 30 entreprises

---

<sup>1</sup> Euronext s'est converti à ces indices depuis le premier janvier 2002.

<sup>2</sup> La construction de ces indices est présentée en annexe.

représentent moins de 10% de la valeur boursière de cet indice et seules 9 entreprises représentent entre 10 et 50% de cette valeur (ce cas extrême ne concerne que trois individus). En moyenne le poids capitalistique des sociétés étudiées au sein de leur indice sectoriel de niveau 3 associé est de 8%. En revanche, pour l'indice plus détaillé dit de niveau 6, 8 entreprises ne sont pas prises en compte dans le calcul de l'indice mais 5 sont la seule valeur de référence de l'indice. En outre, seules 5 entreprises représentent moins de 10% de la valeur capitalistique de l'indice sectoriel I6 associé. La moyenne globale de 34% pour les 47 cas étudiés.

En conclusion, pour des niveaux de bétas relativement similaires, nous avons préféré le recours aux indices de référence dits de niveaux trois. Leur construction correspond mieux aux objectifs de l'étude d'événement qui sont de mettre en évidence l'existence de rendements anormaux entre le rendement théorique et le rendement observé d'une entreprise.

**Tableau 41.**  
**Statistiques appuyant le choix de l'indice de référence : l'exemple français<sup>1</sup>**

Statistiques sur le poids de la valeur dans la composition de l'indice sectoriel lié		Indice 3	Indice 6
Moyenne		0,1320	0,4250
Médiane		0,05	0,49
Mode		0	0
Ecart-type		0,1870	0,3381
Variance		0,03495	0,1143
Centiles	10	0	0
	20	0	0
	30	0,02	0,05
	40	0,03	0,35
	50	0,05	0,49
	60	0,16	0,52
	70	0,16	0,70
	80	0,19	0,75
	90	0,2980	0,86

---

<sup>1</sup> Le cas anglais est détaillé en annexe.



### ***Bilan du chapitre***

*Au terme de ce chapitre, l'étude d'événement sur le lobbying des entreprises françaises et anglaises peut être menée.*

*Sur le plan théorique, nous avons posé les bases de cette méthode qui s'avère pertinente pour évaluer la contribution des stratégies d'action politique à la création de valeur des entreprises.*

*Sur le plan empirique, nous avons défini les individus et les variables qui seront étudiés. Un échantillon de 157 actions politiques d'entreprises françaises et anglaises cotées a été extrait des 679 individus décrits précédemment par l'analyse des données. La nature des données boursières à recueillir quotidiennement pour l'étude d'événement est désormais précisée. Il s'agit, d'une part du cours de bourse des entreprises lobbyistes et d'autre part d'un indice sectoriel de référence.*

## **Chapitre 8      LA CONTRIBUTION DU LOBBYING A LA CREATION DE VALEUR DES ENTREPRISES FRANÇAISES ET ANGLAISES**

### **Encadré 16. Plan du Chapitre 8**

#### **1.      Le cas français**

1.1.      Les résultats de l'étude d'événement pour l'échantillon dans sa globalité

1.2.      Les résultats de l'étude d'événement suivant les différents types de stratégie de lobbying

1.2.1    Les résultats pour l'action internationale

1.2.2    Les résultats pour l'action européenne

1.2.3    Les résultats pour l'action nationale

1.2.4    Les résultats pour l'action locale

1.2.5    Une première synthèse des contributions à la création de valeur

#### **2.      Le cas anglais**

2.1.      Les résultats de l'étude d'événement pour l'échantillon dans sa globalité

2.2.      Les résultats de l'étude d'événement suivant les différents types de stratégie de lobbying

2.2.1    Les résultats pour l'action européenne

2.2.2    Les résultats pour l'action nationale

2.2.3    Une première synthèse des contributions à la création de valeur

#### **3.      Mise en perspective des résultats**

3.1.      La validation des résultats de l'étude d'événement par une triangulation de l'analyse

3.1.1    Les variables clés de la contribution du lobbying à la création de valeur

3.1.2    Quelles modalités de l'action politique pour quelle création de valeur ?

3.2.      L'approfondissement des résultats de l'étude d'événement par une comparaison des cas français et anglais

3.2.1    L'anticipation de l'événement : des délais à relier aux spécificités des marchés nationaux

3.2.2    La création de valeur de l'événement : des résultats à relier au type de lobbying

### ***Présentation du chapitre***

*Ce chapitre constitue une analyse descriptive des résultats de l'étude d'événement des actions politiques.*

*La différence entre le rendement boursier observé et le rendement boursier théorique d'une entreprise lobbyiste (appelée rendement anormal) mesure la contribution du lobbying à la création de valeur de l'entreprise. En France (1) comme en Grande-Bretagne (2), cette contribution est évaluée de manière globale puis elle est détaillée en fonction des types de stratégies de lobbying déterminés par l'analyse de données précédente.*

*Nous chercherons à émettre une première interprétation de ces résultats (3) tout en réservant les explications plus globales du phénomène au chapitre suivant (Chapitre 9).*

Les deux premières parties de ce chapitre présentent les résultats de l'étude d'événement, pour les entreprises françaises puis pour les entreprises anglaises. Les clés de lecture de cette présentation sont résumées dans l'encadré infra. Une première analyse est proposée dans la troisième partie.

### **Point de méthodologie 13.**

#### **La formalisation de la présentation des résultats de l'étude d'événement**

Chaque jour de la fenêtre d'événement ([J-2, J+5] dans le cas français et [J-4, J+5] dans le cas anglais) la contribution du lobbying à la création de valeur des entreprises est évaluée par une rentabilité anormale moyenne (RAM) et une rentabilité anormale cumulée moyenne (RAMC).

Les résultats de l'étude d'événement sont présentés sous la forme de tableaux synthétiques et de graphiques. Ils sont exprimés en millièmes (‰). La significativité correspond à un test de Student<sup>1</sup>. Elle est considérée comme bonne pour un chiffre inférieur à 0,1 et très bonne pour un chiffre inférieur à 0,05.

---

<sup>1</sup> Pour plus de précisions sur ce sujet, on se rapportera au chapitre précédent.

---

## 1. Le cas français

Les rendements boursiers anormaux liés aux 110 actions de lobbying françaises retenues sont calculés sur une fenêtre de 8 jours déterminée au chapitre précédent. Il convient d'interpréter le volume de ces résultats mais aussi leur significativité. Une présentation globale n'est pas suffisamment pertinente. C'est pourquoi, nous avons dans un second temps scindé les rendements anormaux en cinq groupes suivant les stratégies de lobbying adoptées par les entreprises françaises.

### 1.1. Les résultats de l'étude d'événement pour l'échantillon dans sa globalité

A la suite de l'analyse des événements parasites réalisée au chapitre précédent, nous présenterons les résultats de l'étude d'événement de manière parallèle, pour « l'échantillon total » et pour « l'échantillon déparasité ». Nous étudierons ce dernier si des différences significatives apparaissent. Dans le cas contraire, nous conserverons l'intégralité des 110 actions de lobbying.

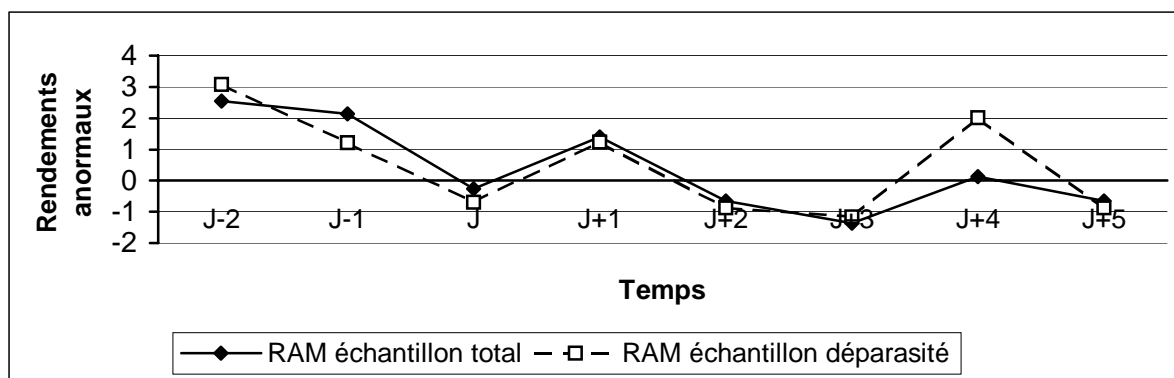
#### Etude d'événement 1.

##### France : les rendements anormaux quotidiens moyens de l'échantillon

Jour	RAM échantillon total	significativité	RAM échantillon déparasité	significativité
J-2	2,54532	0,24469556	3,08197	0,20400459
J-1	2,13939	0,22034317	1,21427	0,4876306
J	-0,24956	0,87573913	-0,69926	0,67377112
J+1	1,40608	0,40177804	1,23193	0,50495568
J+2	-0,64417	0,61845755	-0,87299	0,56048562
J+3	-1,36403	0,37503534	-1,15335	0,48055682
J+4	0,11982	0,94646431	2,01528	0,27316352
J+5	-0,65042	0,6593225	-0,8737	0,59299847

### Etude d'événement 2.

France : évolution des rendements anormaux moyens pour l'échantillon total et l'échantillon déparasité



Une présentation des résultats cumulés dans le temps permet d'évaluer plus clairement les effets du lobbying en terme de création de valeur sur la période considérée.

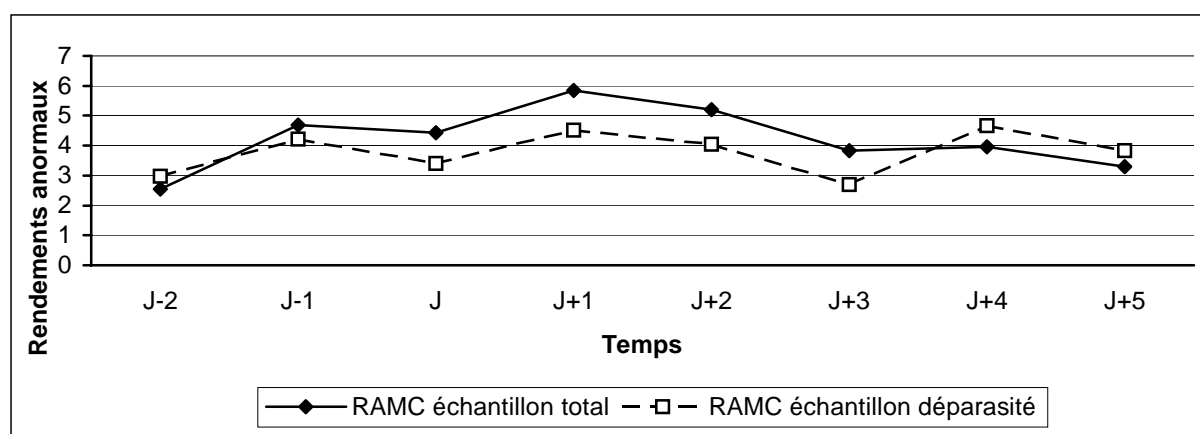
### Etude d'événement 3.

France : les rendements anormaux moyens cumulés de l'échantillon

Jour	RAMC échantillon total	significativité	RAMC échantillon déparasité	significativité
J-2	2,54532	0,24469556	2,97872	0,22030041
J-1	4,68471	0,10649913	4,21008	0,18614649
J	4,43515	0,12040516	3,41155	0,277882
J+1	5,84123	0,05128368	4,51762	0,18951522
J+2	5,19706	0,08377092	4,04032	0,24252074
J+3	3,83303	0,25008594	2,69001	0,46858837
J+4	3,95284	0,29798083	4,6632	0,28438894
J+5	3,30243	0,3680418	3,83703	0,35038141

#### Etude d'événement 4.

##### France : évolution des rendements anormaux moyens cumulés pour l'échantillon total et l'échantillon déparasité



De prime abord, il apparaît peu de différences dans l'allure des courbes et dans la significativité des résultats entre l'échantillon total et l'échantillon déparasité. Les rendements anormaux quotidiens et cumulés sont dans les deux cas de même signe et de même ampleur (à l'exception peut-être de J+4 au quotidien). Cela peut s'expliquer par une compensation interne des rendements anormaux des événements parasites. Par la suite, nous vérifierons que le même phénomène existe dans les sous échantillons étudiés. Si c'est le cas, nous analyserons de manière détaillée uniquement les résultats de l'échantillon total.

Les rendements anormaux quotidiens ne sont pas significativement différents de zéro. On peut toutefois les commenter dans l'absolu. On observe une création de valeur essentiellement autour de la date de l'événement (J-2, J-1, J+1) qui décroît par la suite<sup>1</sup>. De manière générale, l'annonce d'une action de lobbying produit des rendements anormaux de faible ampleur (de l'ordre du millièm). Par exemple pour l'échantillon total, le rendement maximal est de +2,5 millièmes en J-2 et le rendement minimal est de -1,3 millièmes en J+3. Cet événement serait donc perçu par le marché comme un élément stratégique de moindre importance.

L'étude des rendements anormaux cumulés est légèrement plus significative. De J-1 à J+2 en particulier les rendements anormaux cumulés sont significativement différents de zéro. Il y a, sur la fenêtre d'événement, une légère création de valeur qui culmine autour de la date de l'événement (5,8 millièmes en J+1). En outre, comme nous l'avions supposé en raison de la nature politique de l'événement, il semble qu'il y ait des « fuites » d'information antérieures à l'annonce du jour J.

<sup>1</sup> Le point J en léger décrochage par rapport mouvement de la courbe peut être considéré comme un point aberrant.

## **1.2. Les résultats de l'étude d'événement suivant les différents types de stratégie de lobbying**

Une analyse de variance à un facteur a été réalisée pour questionner l'existence d'une relation entre l'appartenance à l'un des types de lobbying français identifiés précédemment par l'ACM et les rendements anormaux liés aux actions politiques. Elle est détaillée dans les annexes et se révèle significative à plusieurs niveaux.

1. Elle met en évidence une différence très significative entre les résultats des actions de type international (classe 3), européen (classe 1), national (classes 2 et 5) et local (classe 4). Cette différence est importante pour les rendements quotidiens des jours J-4, J-3 et de J-1 à J+5 (Fisher compris entre 1,816 et 3,677) mais surtout pour les rendements cumulés des jours J à J+5 (Fisher compris entre 1,688 et 7,076).
2. Elle souligne également une différence significative à un degré plus détaillé entre les résultats de chacun des cinq modèles de lobbying identifiés au Chapitre 6. Cette différence est importante pour les rendements moyens quotidiens de J-4 à J+5 à l'exception des jours J-2 et J-1 (Fisher compris entre 1,494 et 2,732). Elle l'est encore davantage pour les rendements moyens cumulés des jours J+1 à J+5 (Fisher compris entre 1,740 et 5,478).

In fine, l'analyse de variance met donc en évidence la pertinence d'une étude d'événement par type de lobbying.

Par ailleurs, au sein de ces cinq sous groupes de l'échantillon français, nous avons constaté que les rendements anormaux de l'échantillon total étaient relativement semblables à ceux de l'échantillon déparasité<sup>1</sup>. Cette observation concerne autant la significativité des rendements anormaux que l'allure générale des courbes. En conséquence, et pour simplifier la présentation, nous commenterons ici uniquement les résultats de l'échantillon total.

### **1.2.1 Les résultats pour l'action internationale**

Au delà de la présentation des rendements anormaux moyens quotidiens et cumulés, il nous a semblé intéressant de revenir sur le cas concret du lobbying d'Hyparlo exposé au Chapitre 6. Cette action nous était apparue comme représentative des actions politiques françaises de type international. L'évolution de son rendement boursier est-elle cohérente avec les résultats de l'étude d'événement ?

---

<sup>1</sup> Ces résultats sont présentés en annexe.

### a. Une action significativement destructrice de valeur

La classe 3/5 correspond à ce que nous avons défini comme étant le modèle de lobbying « international » dans notre interprétation de la typologie française. Nous présentons donc ici les résultats de l'étude d'événement menée sur les 20 entreprises cotées et appartenant à cette classe.

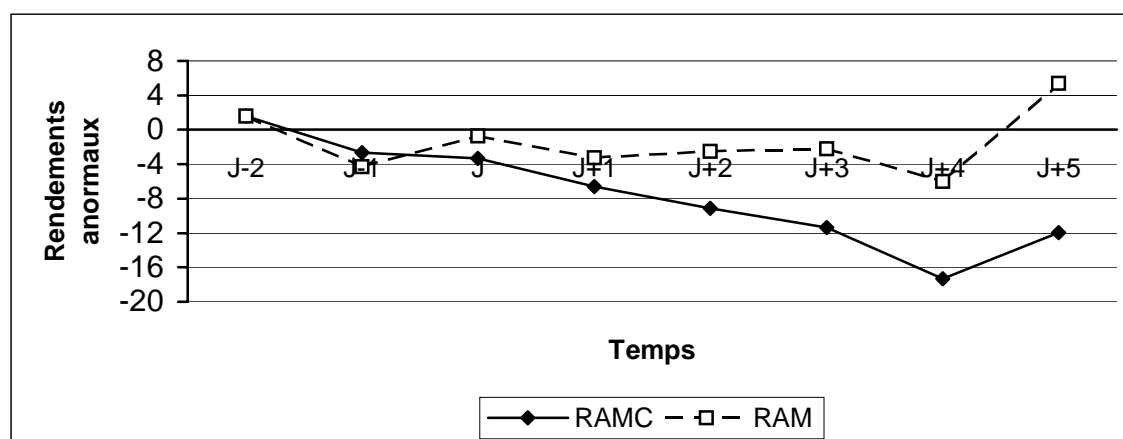
#### Etude d'événement 5.

##### France : les résultats du lobbying de type « international »

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-2	1,59966	0,70296614	1,59966	0,70296614
J-1	-4,25003	0,33244446	-2,65037	0,61904345
J	-0,68814	0,85662412	-3,33851	0,61465509
J+1	-3,27445	0,3090045	-6,61296	0,25663928
J+2	-2,50145	0,48574948	-9,11441	0,13279155
J+3	-2,2378	0,50181574	-11,35221	0,14293273
J+4	-5,96471	0,26000379	-17,31692	0,06769461
J+5	5,36512	0,22070261	-11,9518	0,19877985

#### Etude d'événement 6.

##### France : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques de type «international»



L'étude d'événement démontre ici que l'action politique de l'entreprise n'a pas de répercussion majeure sur le rendement boursier au quotidien puisque les résultats sont peu significativement différents de zéro. On peut néanmoins noter des rendements anormaux quotidiens très légèrement négatifs (de l'ordre du millième de J-1 à J+4). L'observation en J+5 peut être considérée comme un point aberrant au sens statistique du terme.

En revanche, en raison de la constance des résultats quotidiens, les rendements



anormaux cumulés sont régulièrement décroissants jusqu'à devenir significativement différents de zéro à partir de J+2. La destruction maximale de valeur est observée en J+4 avec une perte de 17,3 millièmes (le point J+5 est encore une fois à ne pas prendre en compte dans l'analyse).

#### **b. Retour sur le cas « Hyparlo » (10/11/1999)**

L'effet du lobbying d'Hyparlo à destination de l'Organisation Mondiale du Commerce est conforme aux résultats généraux des entreprises de la classe 3, tant pour les ordres de grandeur des rendements anormaux que pour leur sens d'évolution. En effet, cette action politique (menée par l'intermédiaire de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution) est jugée négativement par le marché dès le 10 novembre, jour de l'annonce. La décision ne semble pas avoir été anticipée. En revanche, de J à J+5 les rendements cumulés sont négatifs avec une perte maximale de 33,8 millièmes en J+3.

Dès lors, on peut s'interroger sur le crédit accordé par le marché à l'intervention d'une entreprise française comme Hyparlo dans un environnement complexe et concurrentiel comme l'est celui de l'OMC, particulièrement sur le sujet du codex Alimentarius<sup>1</sup>.

### **1.2.2 Les résultats pour l'action européenne**

Nous présentons ici les résultats de l'étude d'événement réalisée sur les entreprises françaises appartenant à la classe 1 déterminée au Chapitre 6. Nous nous intéresserons également aux rendements boursiers anormaux de l'entreprise Europe 1 suite à son action politique du 30 juillet 1998. Cet exemple nous avait en effet servi à illustrer le lobbying de type « européen ».

#### **a. Une action significativement créatrice de valeur sur le long terme**

Les actions politiques de type européen sont au nombre de 20 dans notre échantillon destiné aux études d'événement. Les résultats présentés infra concernent donc le deuxième modèle le plus utilisé par les entreprises françaises de 1995 à 2000 (cependant loin derrière le deuxième type dit « national » et à égalité avec le modèle de la classe 3).

---

<sup>1</sup> Pour plus de renseignement sur les procédures de décisions et la difficulté du lobbying à ce niveau, on consultera les travaux de LASSALE-DE-SALLINS M., « Lobbying an intergovernmental organisation : French firms and the codex standards on natural mineral water », *Paper prepared for the Symposium on Corporate political strategies*, Paris, juin 2002.

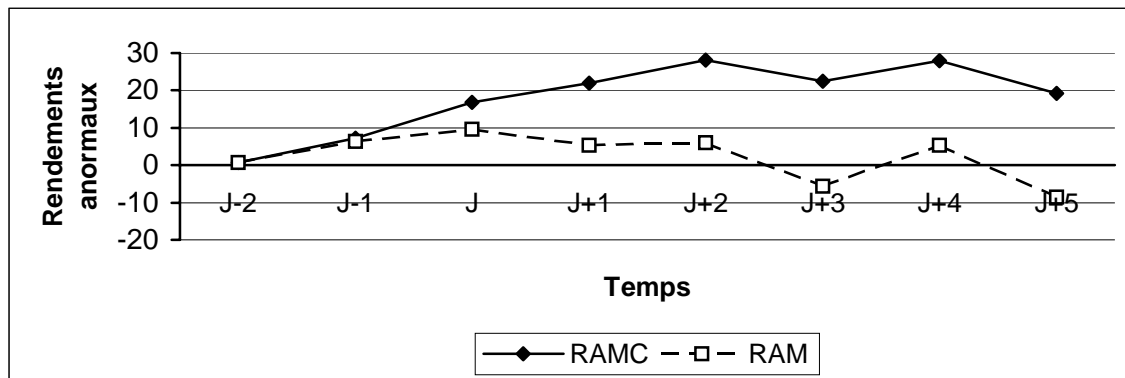
### Etude d'événement 7.

#### France : les résultats du lobbying de type « européen »

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-2	0,74406	0,92661979	0,74406	0,92661979
J-1	6,43028	0,1696849	7,17434	0,48784667
J	9,57984	0,07418313	16,75418	0,0407556
J+1	5,27479	0,27262193	22,02897	0,0066584
J+2	6,02987	0,15223752	28,05884	0,00073536
J+3	-5,60885	0,25015291	22,44999	0,01178087
J+4	5,42511	0,22183826	27,8751	0,00601684
J+5	-8,58284	0,01452829	19,29226	0,02813374

### Etude d'événement 8.

#### France : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques de type « européen »



Les rendements anormaux quotidiens de la classe 1 sont significativement différents de zéro en J-1, J et J+5. Les rendements cumulés sont très significativement différents de zéro de J à J+5.

Les entreprises adoptant le modèle de lobbying que nous avons qualifié « d'europpéen » créent globalement de la valeur sur le marché boursier (au moins de l'ordre du centième sur la totalité de la période de référence pour les rendements cumulés). Au quotidien, la création de valeur est maximale le jour de l'événement (9,6 millièmes). Elle est également importante de un jour avant (ce qui confirme la présence d'une information sur le marché précédent l'annonce officielle de l'action) jusqu'à deux jours après. Les rendements anormaux cumulés sont croissants jusqu'en J+2 (28 millièmes) et relativement constants par la suite.

#### b. Retour sur le cas « Europe 1 » (30/07/1998)

L'action politique d'Europe 1, par le biais de l'Union européenne de radiodiffusion, ne semble pas avoir été anticipée par le marché car les rendements anormaux cumulés sont quasiment nuls avant le 30 juillet. En revanche, dès le lendemain de l'annonce d'une

action auprès de la Commission européenne, les rendements anormaux cumulés s'accroissent de manière importante, et ce jusqu'en J+3 pour atteindre un maximum supérieur à la moyenne des autres actions européennes (+56 millièmes). L'effet semble s'atténuer les deux derniers jours de la fenêtre d'événement. Ce lobbying est donc globalement perçu de manière positive par le marché, comme celui de la moyenne des actions européennes. L'ampleur supérieure de la réaction peut s'expliquer par l'aspect fortement médiatique du sujet (les droits de retransmission de la Coupe du monde de football).

### 1.2.3 Les résultats pour l'action nationale

Dans le modèle de lobbying français, l'action internationale ne représente pas une stratégie à part entière. Il s'agit d'un trait commun à deux styles de lobbying : l'action nationale construite et l'action nationale subie. Il nous a néanmoins semblé intéressant de s'interroger sur les effets de l'action nationale dans sa globalité avant de distinguer le type « construit » du type « subi ».

#### a. Une action globalement peu significative

Au sein de la typologie du lobbying français, les classes 2 et 5 concernent les entreprises ayant adopté une stratégie à dominante nationale. Nous commenterons donc dans un premier temps les résultats d'une étude d'événement réalisée sur les 67 entreprises cotées et appartenant à ces deux classes.

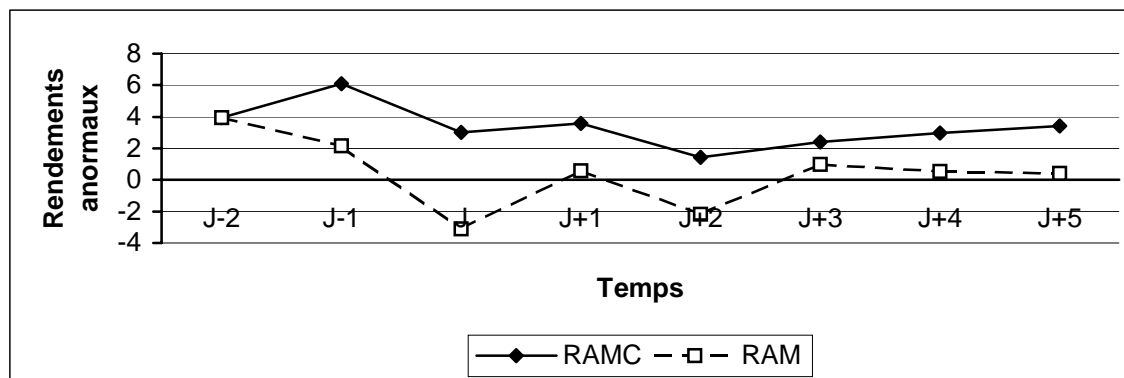
#### Etude d'événement 9.

##### France : Les résultats du lobbying à dominante « nationale »

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens J-2	significativité
J-2	3,95034	0,06975973	3,95034	0,06975973
J-1	2,14289	0,2929895	6,09323	0,03768405
J	-3,09108	0,0702471	3,00215	0,34519922
J+1	0,59435	0,75860179	3,5965	0,30909393
J+2	-2,17441	0,10833065	1,42209	0,6692622
J+3	0,99423	0,56099578	2,41632	0,52734297
J+4	0,55569	0,79082775	2,97202	0,47448647
J+5	0,42975	0,80026332	3,40177	0,43563951

### Etude d'événement 10.

#### France : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques à dominante «nationale»



Les rendements anormaux, quotidiens comme cumulés, sont parfois significativement différents de zéro (en J-3, J-2, J et J+2 pour les rendements quotidiens ; en J-2 et J-1 pour les rendements cumulés).

Cependant, les résultats quotidiens de l'action nationale sont extrêmement volatils. Cela réduit la portée de l'analyse des quelques rendements anormaux significativement différents de zéro.

In fine, les rendements anormaux cumulés sont globalement stables autour de +3 millièmes. L'action nationale qui représente pourtant la majeure partie de l'échantillon français semble donc être sans réel effet sur la création de valeur des entreprises.

#### **b. Les résultats pour l'action nationale construite**

Après la présentation globale des résultats de l'étude d'événement pour les entreprises de la classe 5, nous reviendrons sur le cas concret du lobbying de la Société Générale. Au Chapitre 6, il nous avait paru représentatif de la situation des actions politiques de type « national construit ». Qu'en est-il de ses effets en terme de création de valeur ?

##### Une action peu significativement destructrice de valeur à court terme

L'étude d'événement de l'action nationale construite, dont les résultats apparaissent ci-dessous, concerne 17 individus appartenant à la classe 5 de la typologie française du lobbying.

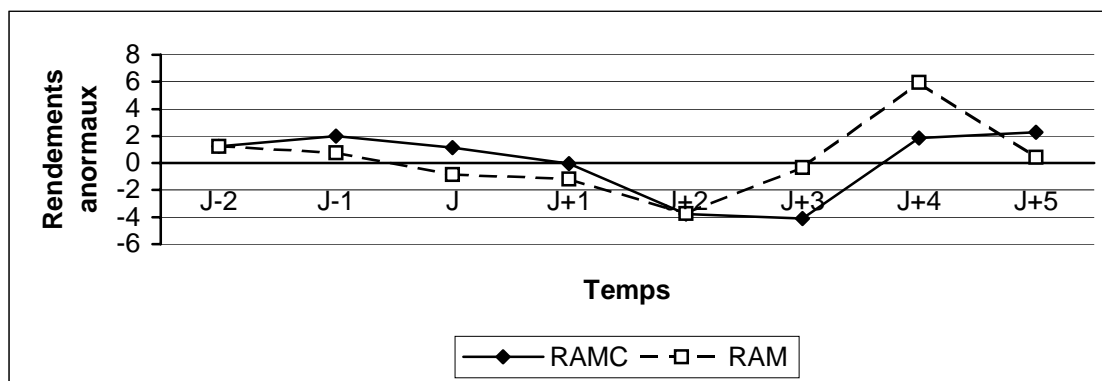
### Etude d'événement 11.

#### France : les résultats du lobbying de type « national construit »

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens J-2	significativité
J-2	1,21935	0,70316706	1,21935	0,70316706
J-1	0,75936	0,81633702	1,9787	0,70885697
J	-0,8395	0,81328003	1,1392	0,82035817
J+1	-1,16704	0,73304679	-0,02784	0,99692031
J+2	-3,75082	0,06205045	-3,77866	0,59409539
J+3	-0,3293	0,88876765	-4,10796	0,61071249
J+4	5,9748	0,09441747	1,86684	0,85283074
J+5	0,43029	0,91227617	2,29713	0,81493813

### Etude d'événement 12.

#### France : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques de type «national construit»



Dans le cas de la stratégie politique qualifiée de « nationale et construite », ni les rendements quotidiens (à l'exception de J+4 qui peut être considéré comme un point aberrant), ni les rendements cumulés ne sont significativement différents de zéro.

De J à J+3, l'action de lobbying engendre des rendements quotidiens très légèrement négatifs (inférieurs ou égaux au millième) qui génèrent des rendements anormaux cumulés similaires. La destruction de valeur maximale est de -4°/°° en J+3. Par la suite, les rendements anormaux quotidiens et cumulés des jours J+4 et J+5 redeviennent positifs. On peut cependant s'interroger sur leur lien réel avec l'action de lobbying menée.

Globalement, ce type d'action politique semble donc être sans effet sur le marché financier (ou en tous les cas perçu de manière neutre).

### Retour sur le cas « Société Générale » (26/03/1998)

A l'exception du dernier jour de la fenêtre qui peut passer pour un point aberrant, l'action de lobbying de la Société Générale ne semble pas avoir eu d'effet particulier sur le marché financier. On note des rendements cumulés constants et très légèrement négatifs (de l'ordre du millième). Ces résultats sont conformes à la moyenne des actions nationales construites.

Deux hypothèses peuvent être avancées pour expliquer de manière concrète l'inefficience du lobbying de la Société Générale :

1. cette action affecte l'ensemble du secteur financier (les membres de l'association Paris Europlace), ce qui réduit d'autant la possibilité de mesurer des rendements anormaux en référence à un indice sectoriel ;
2. les problématiques abordées semblent trop larges et ambitieuses (défense de la place de Paris).

#### **c. Les résultats pour l'action nationale subie**

L'action de lobbying de Canal Plus nous avait semblé caractéristique des actions politiques de type « national subi ». C'est pourquoi nous nous intéresserons plus particulièrement aux rendements anormaux de cette entreprise après avoir présenté les résultats globaux de l'étude d'événement des actions nationales subies.

### Une action peu significativement créatrice de valeur

Dans le cadre de l'étude d'événement, 50 individus ont été retenus au sein de la classe 2 qui représente les actions de lobbying de type « national subi » pour le modèle français.

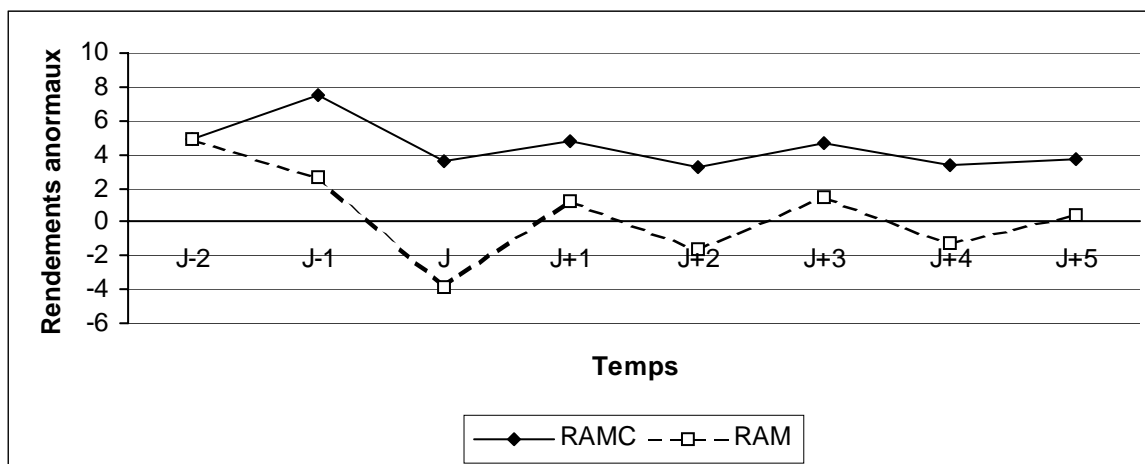
#### **Etude d'événement 13.**

##### **France : les résultats du lobbying de type « national subi »**

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-2	4,87888	0,07362229	4,87888	0,07362229
J-1	2,61329	0,29946017	7,49217	0,03350525
J	-3,85662	0,05017865	3,63555	0,35659608
J+1	1,19322	0,61029127	4,82877	0,24025999
J+2	-1,63843	0,33311441	3,19035	0,40153671
J+3	1,44423	0,50447193	4,63458	0,28977216
J+4	-1,2868	0,61137587	3,34778	0,45673177
J+5	0,42957	0,81997129	3,77735	0,44049493

#### Etude d'événement 14.

#### France : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques de type «national subi»



Pour la classe 2, les résultats ne sont pas significativement différents de zéro, au quotidien comme en cumulé, si l'on excepte les premiers jours de la fenêtre (J-2 et J pour les rendements anormaux quotidiens ; J-2 et J-1 pour les rendements anormaux cumulés).

Au quotidien, la réaction du marché est très volatile (alternance de rendements normaux positifs et négatifs). L'annonce de l'action de lobbying semble induire un rendement anormal négatif mais très faiblement perceptible (-3,9°/° en J). En cumulé, la courbe montre une très légère création de valeur globale de l'ordre de 4 millièmes. Il convient cependant de l'interpréter avec prudence au regard des faibles niveaux de significativité relevés précédemment.

Nous sommes ici dans le cas le plus couramment observé dans l'analyse des données menée sur la France au Chapitre 6 : le modèle d'action politique dit « national et subi ». Il concerne effectivement 50 entreprises de l'étude d'événement soit presque la moitié de l'échantillon total. Ce lobbying semble globalement ne pas avoir d'effets sur la valeur boursière des sociétés.

#### Retour sur le cas « Canal Plus » (06/02/1995)

Comme pour la moyenne des actions nationales et subies, les résultats du lobbying de Canal Plus sont très peu significativement différents de zéro sur le cumul de la fin de la période (+2,3 millièmes en J+4). Cependant, il convient de signaler que de J-1 à J+3 une création de valeur non négligeable est observée. Elle cumule à +40 millièmes en J+3. Cette observation nous indique une imparfaite homogénéité des comportements au sein du type de

lobbying national et subi.

Quelques pistes d'explication à la meilleure performance de Canal Plus peuvent être recherchées :

1. l'entreprise agit ici de manière isolée et est donc facilement identifiable par le marché national (certainement davantage que la Société Générale au sein de l'association Paris Europlace) ;
2. la problématique abordée (diminution de la durée des spots de publicité sur France Télévision) est unique, claire et paraît à la portée de la chaîne cryptée.

#### **1.2.4 Les résultats pour l'action locale**

Les résultats de l'étude d'événement du lobbying de type local résumés infra concernent les (quelques) entreprises cotées au sein de la classe 4 de la typologie française. A titre d'illustration (et comme au Chapitre 6), nous nous intéresserons plus spécifiquement aux effets de l'action politique de Sabaté Diosos en terme de création de valeur.

##### **a. Une action créatrice de valeur sur le court terme ?**

La classe 4 étudiée ici correspond à l'action politique dite « locale ». Elle ne concerne que trois individus de l'échantillon puisque peu d'entreprises agissant à ce niveau (en général de petite taille) sont cotées sur le marché français. L'interprétation de l'étude d'événement propre à cette classe sera donc à mener avec précaution, et ce d'autant plus que les tests de significativité ne sont pas satisfaisants.

#### **Etude d'événement 15.**

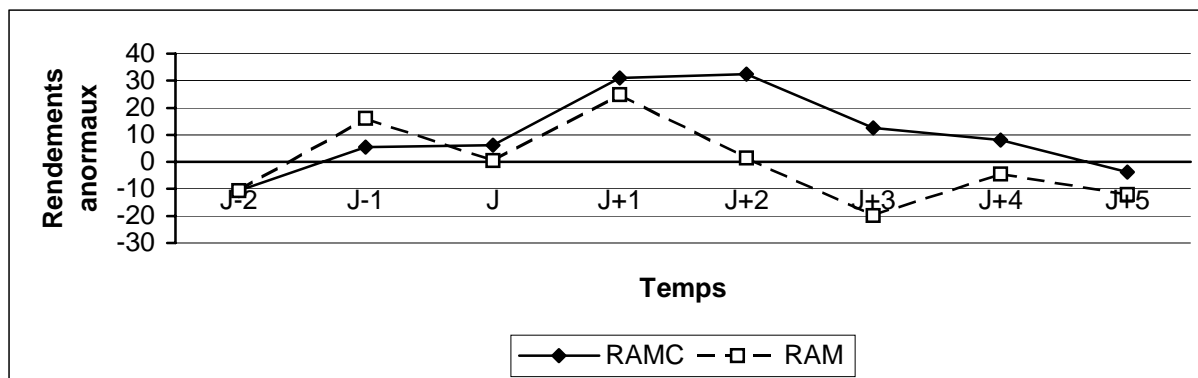
##### **France : les résultats du lobbying de type « local »**

<b>Jour</b>	<b>RA quotidiens moyens</b>	<b>significativité</b>	<b>RA cumulés moyens J-2</b>	<b>significativité</b>
J-2	-10,5206	0,75286269	-10,5206	0,75286269
J-1	16,05135	0,4327017	5,53075	0,9128116
J	0,60562	0,94006761	6,13637	0,8914711
J+1	24,94682	0,35333571	31,08319	0,49044804
J+2	1,41931	0,37192375	32,5025	0,4829498
J+3	-19,90801	0,2596479	12,59449	0,78943001
J+4	-4,41993	0,61142667	8,17456	0,88092831
J+5	-11,99492	0,14699575	-3,82036	0,93785169



### Etude d'événement 16.

#### France : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques de type «local»



Le lobbying local est le mode d'action politique qui semble, à court terme, maximiser la création de valeur pour la firme. Les rendements anormaux quotidiens sont positifs et de l'ordre du centième de J-1 à J+2 avec un maximum en J+2 (+25 millièmes). Les rendements cumulés sont, dans un premier temps croissants avec un point d'inflexion en J+2 (+32 millièmes), puis décroissants. Ainsi, à court terme, le lobbying local crée une valeur légèrement supérieure au lobbying européen. Cependant, au-delà de J+2 le lobbying européen semble plus efficient que le lobbying local puisque la valeur créée par ce dernier type décroît.

#### b. Retour sur le cas « Sabaté Diosos » (15/11/1995)

Comme la moyenne des autres actions politiques locales, le lobbying de Sabaté Diosos en date du 15 novembre 1995 est fortement créateur de valeur, essentiellement sur le court terme. Les rendements cumulés s'accroissent dès J-2 pour culminer en J+2 à plus de 100 millièmes. L'anticipation et la très importante création de valeur observées ici sont peut-être à mettre en relation avec le très fort ancrage local (région de Perpignan) de l'entreprise. Sabaté Diosos mène en effet régulièrement un grand nombre d'actions de communication en direction des pouvoirs publics locaux (Chambre de Commerce et d'Industrie, Université notamment).

#### 1.2.5 Une première synthèse des contributions à la création de valeur

Le tableau ci-dessous permet de synthétiser l'information concernant la création de valeur attachée à chaque type de lobbying du cas français. Les rendements anormaux cumulés sont donnés pour le jour de la fenêtre d'événement qui nous a semblé être le plus révélateur de la tendance générale pour chaque style d'action politique.

**Tableau 42.**  
**Types d'action politique des entreprises françaises et création de valeur**

Type d'action politique	Nombre d'individus	Rendements anormaux cumulés	Date	Significativité
Action internationale	20	-17,3°/°°	J+4	Résultats significatifs
Action européenne	20	+27,9°/°°	J+4	Résultats significatifs
Action nationale construite	17	-4,1°/°°	J+3	Résultats non significatifs
Action nationale subie	50	+3,8°/°°	J+5	Résultats non significatifs
Action locale	3	+32°/°°	J+2	Résultats peu significatifs et à interpréter avec prudence

Ainsi, l'influence du lobbying français ne serait pas univoque.

Une interprétation stricte de l'étude d'événement du lobbying français nous amène à ne retenir une influence significative en terme de création de valeur que dans deux cas :

1. l'action européenne contribuerait à la création de valeur de l'entreprise lobbyiste ;
2. l'action internationale contribuerait à la destruction de valeur de l'entreprise lobbyiste.

Par ailleurs, et bien que le résultat ne puisse être généralisé en raison de la faible taille du sous groupe, les trois actions politiques de type local semblent contribuer à la création de valeur des entreprises concernées. En revanche, les deux stratégies de lobbying au niveau national ne produisent pas d'effets réellement significatifs.

---

## **2. Le cas anglais**

Les rendements boursiers anormaux liés aux 47 actions de lobbying anglaises retenues sont calculés sur une fenêtre de 10 jours déterminée au chapitre précédent. Il convient d'interpréter le volume de ces résultats mais aussi leur sigificativité. Comme dans le cas français, une présentation globale n'est pas suffisamment pertinente. C'est pourquoi, nous avons scindé les rendements anormaux en quatre groupes suivant les stratégies de lobbying adoptées par les entreprises anglaises.

## 2.1. Les résultats de l'étude d'événement pour l'échantillon dans sa globalité

A la suite de l'analyse des événements parasites réalisée au chapitre précédent, nous présenterons les résultats de l'étude d'événement de manière parallèle, pour « l'échantillon total » et pour « l'échantillon déparasité ». Nous étudierons ce dernier si des différences significatives apparaissent. Dans le cas contraire, nous conserverons l'intégralité des 47 actions de lobbying.

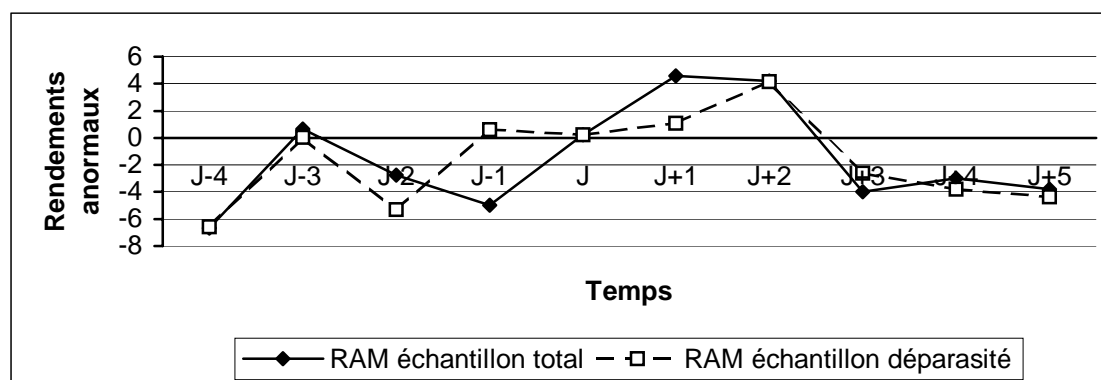
### Etude d'événement 17.

#### Grande-Bretagne : les rendements anormaux quotidiens moyens de l'échantillon

Jour	RAM échantillon total	significativité	RAM échantillon déparasité	significativité
J-4	-6,671521	0,03337845	-6,597665	0,06444364
J-3	0,641982	0,84812815	0,0383586	0,99192946
J-2	-2,740111	0,38210264	-5,307328	0,15791663
J-1	-4,952433	0,22639391	0,59429	0,88508014
J	0,228446	0,96346649	0,235781	0,96759229
J+1	4,588446	0,17498412	1,094567	0,74320715
J+2	4,216446	0,29527749	4,153274	0,38202646
J+3	-3,974774	0,31744546	-2,622463	0,58672475
J+4	-2,988971	0,44404902	-3,786299	0,27060158
J+5	-3,811685	0,2770973	-4,347029	0,2605231

### Etude d'événement 18.

#### Grande-Bretagne : évolution des rendements anormaux moyens pour l'échantillon total et l'échantillon déparasité



Nous avons constaté dans la première partie de ce chapitre qu'une présentation des résultats cumulés dans le temps permettait d'évaluer plus clairement les effets du lobbying en terme de création de valeur sur la période considérée. Le tableau et le graphique infra en font un résumé pour le cas anglais.

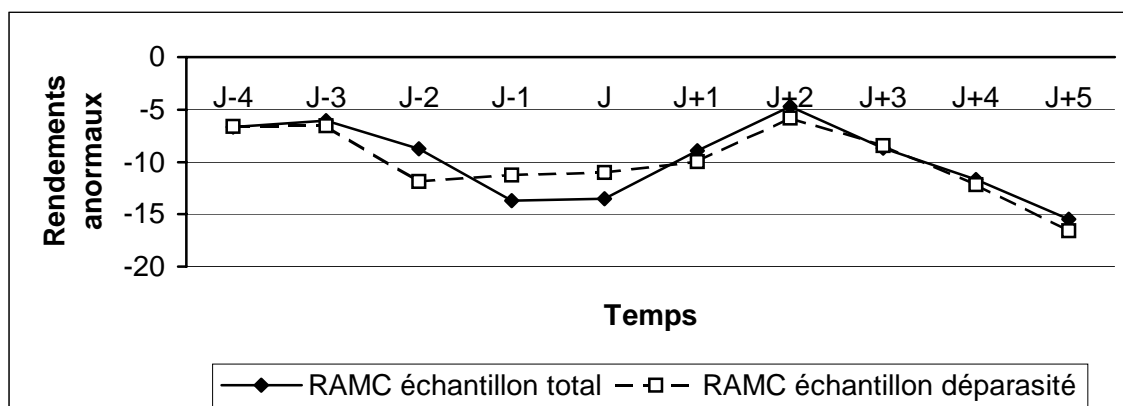
### Etude d'événement 19.

#### Grande-Bretagne : les rendements anormaux moyens cumulés de l'échantillon

Jour	RAMC échantillon total	significativité	RAMC échantillon déparasité	significativité
J-4	-6,671521	0,13157438	-6,597665	0,06444364
J-3	-6,029539	0,19923481	-6,559306	0,20956552
J-2	-8,76965	0,06908978	-11,866634	0,05455785
J-1	-13,722083	0,00726374	-11,272344	0,07681044
J	-13,493637	0,22010864	-11,036563	0,2167167
J+1	-8,905192	0,236503	-9,941996	0,35903922
J+2	-4,688746	0,22634682	-5,788722	0,66863226
J+3	-8,66352	0,26823656	-8,411185	0,59978018
J+4	-11,652491	0,10437255	-12,197484	0,46097748
J+5	-15,464175	0,09403138	-16,544513	0,3225203

### Etude d'événement 20.

#### Grande-Bretagne : évolution des rendements anormaux moyens cumulés pour l'échantillon total et l'échantillon déparasité



Comme dans le cas français, il apparaît peu de différence dans l'allure des courbes et dans la significativité des résultats entre l'échantillon total et l'échantillon déparasité, à l'exception du rendement quotidien pour le jour J-1 (faiblement négatif pour l'échantillon total et faiblement positif pour l'échantillon déparasité). Cela s'explique peut-être par une compensation interne des rendements anormaux des événements parasites et ce, malgré la faible taille de notre échantillon<sup>1</sup>. Par la suite, nous vérifierons que dans les sous échantillons étudiés le même phénomène existe.

Les rendements anormaux quotidiens sont faiblement significatifs à l'exception de J-4. On peut toutefois les commenter dans l'absolu. On observe une création de valeur uniquement autour de la date de l'événement (J, J+1, J+2). L'annonce d'une action de lobbying produit

<sup>1</sup> On considère généralement que ce phénomène se produit pour un échantillon de plus de 100 événements.

des rendements anormaux de faible ampleur (de l'ordre du millième). Par exemple pour l'échantillon total, le rendement maximal est de +4,6 millièmes et le rendement minimal est de -6,8 millièmes. Cette annonce serait donc perçue par le marché comme un élément stratégique de moindre importance.

L'étude des rendements anormaux cumulés est légèrement plus significative (J-2, J-1, J+4, J+5 en particulier). Il y a, sur la fenêtre d'événement, une faible destruction de valeur qui culmine autour de la date de l'événement (-13,5 millièmes à J-1 et J). En outre, comme dans le cas français, il semble qu'il y ait des « fuites » d'information que nous attribuerons, dans un premier temps, à la nature politique de l'événement.

## **2.2. Les résultats de l'étude d'événement suivant les différents types de stratégie de lobbying**

Une analyse de variance à un facteur a été réalisée pour questionner l'existence d'une relation entre l'appartenance à l'un des types de lobbying anglais identifiés au Chapitre 6 et les rendements générés par les actions politiques. Elle est détaillée dans les annexes et se révèle significative à plusieurs niveaux :

1. Elle met en évidence une différence très significative entre les actions de type européen (classe 1) et celles de type national (classes 2, 3 et 4). Cette différence existe pour les rendements quotidiens des jours J-2 à J+1 (Fisher compris entre 1,548 et 3,731) mais surtout pour les rendements cumulés des jours J-1 à J+5 (Fisher compris entre 2,942 et 6,435).
2. Elle souligne également une différence significative à un degré plus détaillé entre chacune des quatre stratégies de lobbying identifiées précédemment. Cette différence est marquée pour les rendements moyens quotidiens des jours J+1 à J+2 (Fisher compris entre 24,227 et 2,395) et encore davantage pour les rendements moyens cumulés des jours J+1 à J+5 (Fisher compris entre 17,518 et 2,109).

Comme dans le cas français, l'analyse de variance met donc en évidence la pertinence d'une étude d'événement par type de lobbying.

Par ailleurs, au sein de ces quatre sous groupes de l'échantillon anglais, nous avons constaté que les rendements anormaux de l'échantillon total étaient relativement semblables à

ceux de l'échantillon déparasité<sup>1</sup>. En privilégiant la clarté, nous commenterons donc par la suite uniquement les résultats de l'échantillon total.

### 2.2.1 Les résultats pour l'action européenne

L'une des deux grandes tendances de l'action politique anglaise est la stratégie de type « européen ». Nous en résumerons les effets en terme de création de valeur avant d'illustrer notre propos par l'exemple concret du lobbying de Vosper Thornycroft auprès de la Commission européenne. Nous avons analysé le déroulement de cette action politique au Chapitre 6. Qu'en est-il de ses résultats à l'issue de l'étude d'événement ?

#### a. Une action créatrice de valeur ?

Dans le modèle anglais de lobbying, l'action politique européenne est représentée par la classe 1. Nous présentons ci-dessous les résultats de l'étude d'événement pour 18 entreprises cotées et appartenant à cette classe.

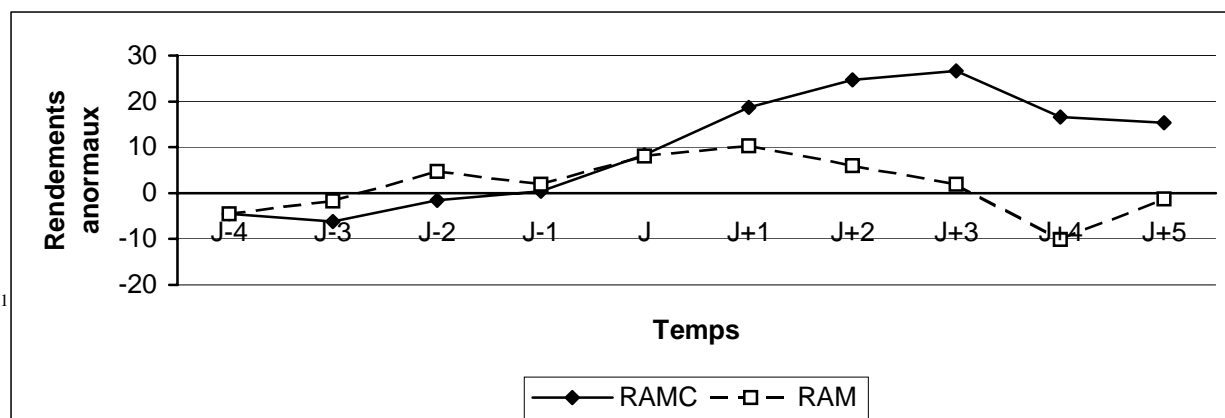
#### Etude d'événement 21.

##### Grande-Bretagne : les résultats du lobbying de type « européen »

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-4	-4,45006	0,252678	-4,45006	0,252678
J-3	-1,71822	0,79376091	-6,16828	0,29275281
J-2	4,65652	0,38047902	-1,51176	0,86205219
J-1	1,87172	0,707889	0,35996	0,96783297
J	8,01661	0,42387633	8,37657	0,56220192
J+1	10,34574	0,14296282	18,72231	0,29262377
J+2	5,9694	0,40732824	24,69171	0,28705577
J+3	1,91891	0,66392366	26,61062	0,25689817
J+4	-10,02505	0,09903439	16,58557	0,50654118
J+5	-1,31104	0,69152406	15,27453	0,54613595

#### Etude d'événement 22.

##### Grande-Bretagne : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques de type «européen»



Les rendements anormaux moyens quotidiens ou cumulés sont peu significativement différents de zéro pour les actions politiques anglaises de type européen. On peut néanmoins noter une création de valeur autour de la date de l'événement, de J-2 à J+3 avec un maximum (significativement différent de zéro) de +10 millièmes à J+1. En conséquence, la somme cumulée de ces rendements anormaux est globalement positive avec un maximum de l'ordre de +26 millièmes à J+3 et un résultat global à J+5 de l'ordre de +15 millièmes. Ce type d'action de lobbying paraît anticipé par le marché puisque les rendements quotidiens sont positifs dès J-2.

L'interprétation de ces résultats doit toutefois rester prudente en raison de leur manque de significativité (contrairement au cas français).

#### **b. Retour sur le cas « Vosper Thornycroft » (03 /11/2000)**

Tout comme la moyenne des entreprises anglaises adoptant un lobbying de type européen, Vosper Thornycroft bénéficie d'une appréciation positive du marché, en particulier sur le court terme, suite à son action politique du 3 novembre 2000. L'action est fortement anticipée dès J-3. Cela peut s'expliquer par le caractère collectif et structuré du lobbying autour de la SSA (British Shipbuilders and Shiprepairers association) ainsi que par la spécificité du problème (les subventions accordées au secteur de la construction navale). La création de valeur est maximale en J+2 à plus de 30 millièmes puis décroît quelque peu. Les constructeurs seraient donc susceptibles d'obtenir gain de cause, à court terme (ils demandent un délai de trois années), auprès de la Commission européenne cible du lobbying.

### **2.2.2 Les résultats pour l'action nationale**

Contrairement à l'action européenne, l'action nationale du modèle anglais ne représente pas une stratégie de lobbying à part entière. Elle est en fait divisée en trois types : l'action nationale non structurée, l'action nationale structurée et construite, l'action nationale structurée et subie. Il nous a pourtant semblé pertinent d'étudier dans un premier temps ses effets globaux en terme de création de valeur.

#### **a. Une action globalement peu significative**

Nous pouvons analyser les résultats de l'ensemble des actions politiques de type national par opposition au type européen, soit pour l'étude d'événement 29 individus appartenant aux classes 2, 3 et 4 de la typologie anglaise du lobbying.

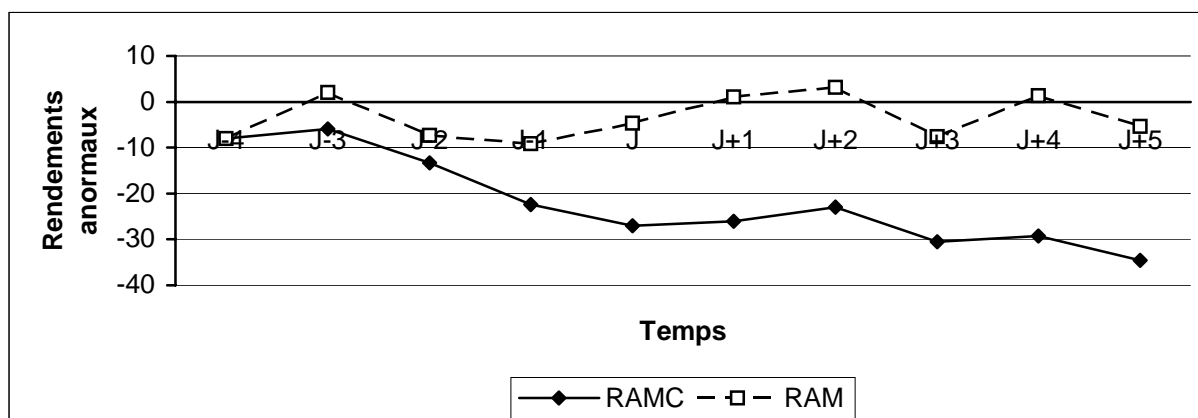
### Etude d'événement 23.

#### Grande-Bretagne : les résultats du lobbying à dominante « nationale »

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-4	-8,05036	0,07633747	-8,05036	0,07633747
J-3	2,10693	0,57249318	-5,94342	0,33142033
J-2	-7,33112	0,0568939	-13,27455	0,04067692
J-1	-9,18811	0,11917689	-22,46266	0,00429396
J	-4,60559	0,38528565	-27,06825	0,0016418
J+1	1,01495	0,76440775	-26,0533	0,00688637
J+2	3,12841	0,52416005	-22,92489	0,02756102
J+3	-7,63292	0,19358049	-30,55781	0,04146071
J+4	1,37825	0,78769071	-29,17956	0,05535469
J+5	-5,36381	0,31750787	-34,54337	0,03236301

### Etude d'événement 24.

#### Grande-Bretagne : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques à dominante « nationale »



Les rendements quotidiens moyens des actions politiques anglaises nationales sont peu significativement différents de zéro (J-4 et J-2 font exception). Ils sont de très faible ampleur (de l'ordre du millièmes) et généralement négatifs (à l'exception notable des jours J+1 et J+2).

En revanche, les rendements anormaux cumulés sont tous très significativement différents de zéro (hormis en J-4). On assiste globalement à une destruction régulière de valeur jusqu'au cinquième jour après la date de l'événement, avec un rendement cumulé d'environ -35 millièmes à J+5.



## b. Les résultats pour l'action nationale non structurée

De manière plus détaillée, nous allons nous intéresser aux effets du lobbying de type « national non structuré » sur la création de valeur des entreprises anglaises. Nous reviendrons sur le cas concret de BOC dont l'action politique, nationale et non structurée, a été développée au Chapitre 6.

### Une action significativement destructrice de valeur

L'action nationale non structurée est caractéristique de la classe 3 du modèle anglais de lobbying. 17 de ses individus ont pu être étudiés ici.

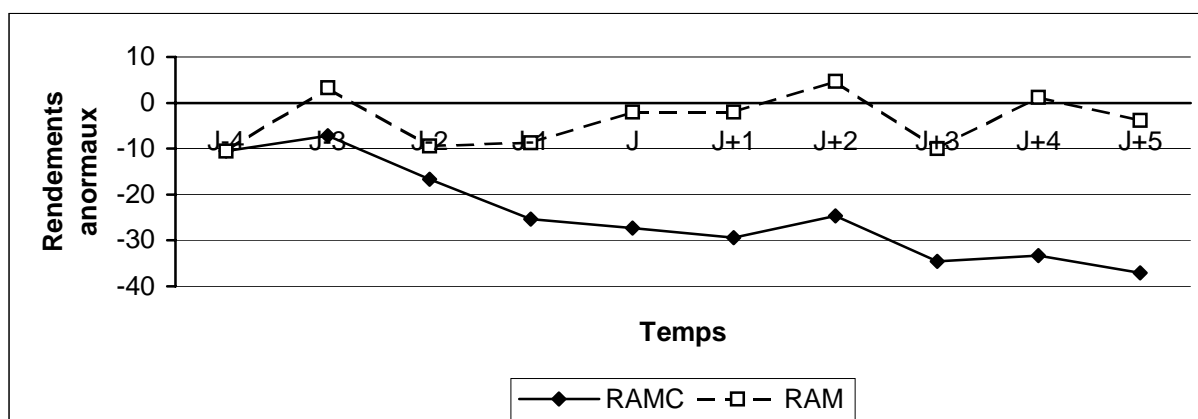
#### Etude d'événement 25.

##### Grande-Bretagne : les résultats du lobbying de type « national non structuré »

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-4	-10,50958	0,13052608	-10,50958	0,13052608
J-3	3,30113	0,47270222	-7,20844	0,40565632
J-2	-9,45496	0,10806024	-16,6634	0,04680511
J-1	-8,65442	0,29298731	-25,31782	0,01966893
J	-1,97583	0,82444162	-27,29365	0,02168659
J+1	-2,02308	0,67813063	-29,31673	0,02479578
J+2	4,7453	0,38901078	-24,57144	0,04598058
J+3	-9,97056	0,0370883	-34,542	0,02268714
J+4	1,2582	0,87438907	-33,2838	0,02018593
J+5	-3,83605	0,60166073	-37,11985	0,05195431

#### Etude d'événement 26.

##### Grande-Bretagne : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques de type «national non structuré»



Les rendements anormaux moyens des actions de lobbying du type « national non structuré » sont, contrairement à ceux des autres classes, très significativement différents de zéro, en particulier lors du cumul à partir du jour J-2.

A quelques exceptions les rendements quotidiens anormaux sont négatifs, plus notablement autour de la date de l'action politique (J-2, J-1, J, J+1). L'interprétation quotidienne de ces actions par le marché paraît hésitante mais elles sont globalement anticipée de manière négative (-9 et -8 millièmes deux jours avant le lobbying). En revanche, la lecture des rendements anormaux cumulés est plus claire : on assiste à une destruction de valeur significative qui s'accroît dans le temps pour atteindre un peu moins de 40 millièmes 5 jours après la date de l'événement.

#### *Retour sur le cas « BOC » (18/02/2000)*

L'action de lobbying de BOC annoncée le 18 juillet 2000 produit des effets conformes à ceux de la moyenne des actions politiques anglaises du type national et non structuré. Cette observation concerne aussi bien le volume des rendements anormaux que leur évolution. Ainsi, un jour avant l'annonce du lobbying auprès du gouvernement, le marché émet des anticipations négatives de l'ordre de -10 millièmes qui se confirmeront par la suite jusqu'à atteindre une perte de plus de 40 millièmes en J+5.

Par cette action, BOC souhaitait être exonéré de certaines taxes sur la pollution environnementale. Deux hypothèses peuvent être émises pour expliquer la mauvaise appréciation du marché :

1. l'éthique et la politique environnementale font désormais partie des critères de jugement d'un portefeuille d'actifs (cf certaines agences de notation spécialisées en la matière) ;
2. BOC subit peut-être les inconvénients d'une politique de « suiveur » dans la mesure où d'autres entreprises (dans le secteur de l'aluminium par exemple) avaient pris la même initiative et obtenu gain de cause l'année précédente.

#### **c. Les résultats pour l'action nationale structurée et construite**

L'action nationale structurée et construite du modèle de lobbying anglais se retrouve dans la classe 2 mise en évidence au Chapitre 6. Cependant, dans le cadre de l'étude d'événement, une seule entreprise cotée a pu être retenue au sein de cette classe. Les résultats du lobbying d'Eidos interactive constituent donc notre seule estimation de la contribution des actions politique de type national structuré et construit à la création de valeur des entreprises.

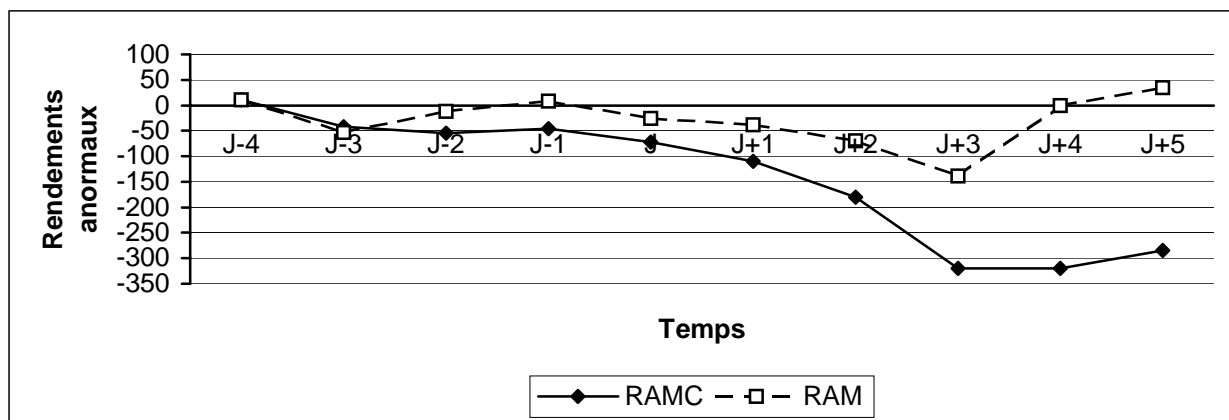
### Etude d'événement 27.

#### Grande-Bretagne : les résultats du lobbying de type « national structuré et construit »

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-4	10,39949		10,39949	
J-3	-52,91397		-42,51448	
J-2	-12,25525		-54,76973	
J-1	8,46946		-46,30027	
J	-25,50524		-71,80551	
J+1	-38,42669		-110,2322	
J+2	-70,27809		-180,51029	
J+3	-138,94239		-319,45268	
J+4	-0,039539		-319,49222	
J+5	35,03906		-284,45316	

### Etude d'événement 28.

#### Grande-Bretagne : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques de type «national, structuré et construit»



Il convient de prime abord de reconnaître l'extrême difficulté d'interprétation de ces résultats qui ne concernent pour l'étude d'événement qu'un seul individu (Eidos Interactive public ltd cny). Comme pour le type européen, on notera que l'action de lobbying semble avoir été anticipée par le marché (dès J-3 ici). L'effet général est une destruction massive de valeur pour l'entreprise concernée puisque aux jours J+3, J+4 et J+5 les rendements anormaux cumulés approchent les -300 millièmes.

Cela semblerait indiquer que peu de crédit est accordé au lobbying de l'association ELPSA qui représente Eidos Interactive auprès du gouvernement pour lutter contre le piratage

des logiciels informatiques. Peut-être est-ce une action qui s'est déjà soldée dans le passé par un échec ?...

Ce cas sera à rapprocher de ceux de la classe 4 pour avoir une vision plus globale des conséquences des actions nationales structurées.

#### **d. Les résultats pour l'action nationale structurée et subie**

Outre les résultats de l'étude d'événement des actions politiques nationales structurées et subies, nous présenterons en particulier les rendements anormaux observés pour l'entreprise Corus en novembre 2000. En effet, ce cas nous est apparu précédemment caractéristique du type de lobbying « national structuré et subi ».

##### Une action peu significative et neutre

La classe 4 de la typologie anglaise du lobbying est constituée d'actions de lobbying nationales structurée et subies. 11 de ces individus ont pu être retenus pour l'étude d'événement. Leurs rendements anormaux moyens sont résumés ci-dessous.

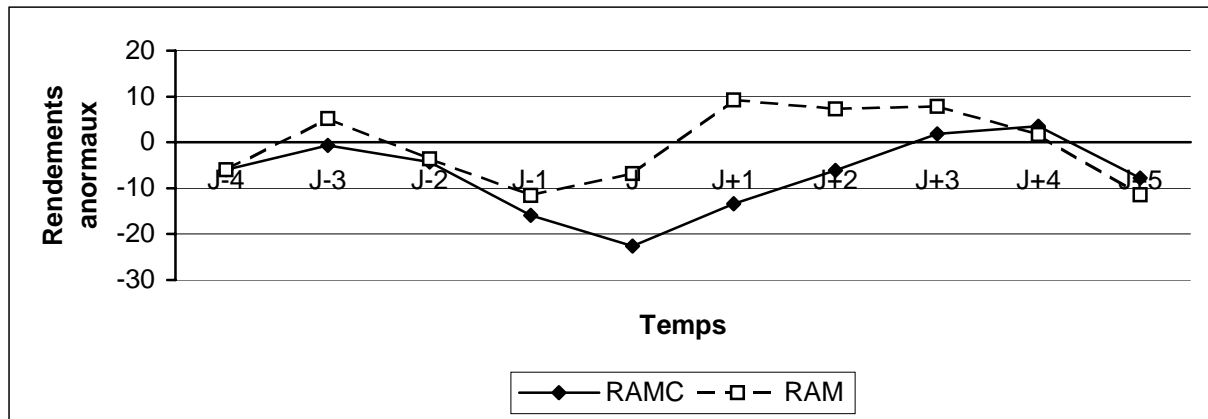
#### **Etude d'événement 29.**

##### **Grande-Bretagne : les résultats du lobbying de type « national structuré et subi »**

<b>Jour</b>	<b>RA quotidiens moyens</b>	<b>significativité</b>	<b>RA cumulés moyens</b>	<b>significativité</b>
J-4	-5,92701	0,29890209	-5,92701	0,29890209
J-3	5,26325	0,2871891	-0,66375	0,94064958
J-2	-3,60119	0,46018754	-4,26494	0,69142851
J-1	-11,61815	0,22597228	-15,88309	0,20748689
J	-6,76979	0,0195255	-22,65288	0,08514444
J+1	9,2957	0,0008828	-13,35718	0,31609568
J+2	7,3029	0,33281688	-6,05428	0,62514082
J+3	7,91701	0,05335468	1,86273	0,89194871
J+4	1,69267	0,78905404	3,5554	0,83726638
J+5	-11,39788	0,1650205	-7,84248	0,67244946

### Etude d'événement 30.

#### Grande-Bretagne : évolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques de type «national, structuré et subi»



A nouveau, les rendements anormaux engendrés par ce type de lobbying sont peu significativement différents de zéro (à l'exception des rendements quotidiens moyens des jours J, J+1 et J+3).

Après une anticipation négative du marché (de J-2 à J), l'action politique nationale structurée et subie semble produire des effets très faiblement positifs sur le rendement quotidien des entreprises lobbyistes (de l'ordre du millième de J+1 à J+4). In fine, les deux effets se compensent et le rendement cumulé est quasiment nul au bout de 5 jours.

Il est intéressant de compléter cette analyse en associant aux entreprise de la classe 4 celle de la classe 2 soit un total de 12 individus ayant en commun d'avoir mené des actions politiques de type «national et structuré». Les rendements cumulés croissants sont significativement différents de zéro et mettent en évidence une destruction globale de valeur de l'ordre de 30 millièmes à J+5.

#### Retour sur le cas « Corus » (10/11/2000)

Comme la moyenne des autres actions de type national structuré et subi, le lobbying du groupe Corus a un effet final peu significatif en terme de rendements cumulés (de l'ordre du millième en J+3, J+4 et J+5) tout en étant négativement apprécié (de manière anticipée) sur la période proche de l'événement. On notera cependant ici l'impact particulièrement négatif (-90 millièmes) produit le jour de l'annonce de l'action de la Construction Product Association. L'association, qui représente les intérêts de l'entreprise Corus auprès du gouvernement anglais, ne semble pas être à la mesure des problèmes multiples soulevés (programmes

gouvernementaux de reconstruction, fiscalité..).

### 2.2.3 Une première synthèse des contributions à la création de valeur

Le tableau ci-dessous permet de synthétiser l'information concernant la création de valeur attachée à chaque type de lobbying du cas anglais. Les rendements anormaux cumulés sont donnés pour le jour de la fenêtre d'événement qui nous a semblé être le plus révélateur de la tendance générale pour chaque style d'action politique.

**Tableau 43.**  
**Types d'action politique des entreprises anglaises et création de valeur**

Type d'action politique	Nombre d'individus	Rendements anormaux cumulés	Date	Significativité
Action européenne	18	+26,6°/°°	J+3	Résultats moyennement significatifs
Action nationale non structurée	17	-37,1°/°°	J+5	Résultats significatifs
Action nationale structurée et construite	1	-319,5°/°°	J+4	Résultats à interpréter avec prudence
Action nationale structurée et subie	11	+1,8°/°°	J+3	Résultats non significatifs

Une interprétation stricte de l'étude d'événement du lobbying anglais nous amène à ne retenir une influence très significative en terme de création de valeur que dans un seul cas. L'action nationale non structurée contribuerait à la destruction de valeur de l'entreprise lobbyiste.

Cependant, à un degré différent, on peut également considérer que l'action européenne produit des effets significatifs sur la valeur des entreprises lobbyistes : elle contribuerait à une création de valeur.

Par ailleurs, et bien que le résultat ne puisse être généralisé en raison de la faible taille du sous groupe, la seule action nationale structurée et construite observée semble contribuer à la destruction de valeur de l'entreprise concernée. En revanche, on ne constate pas d'effets réellement significatifs pour la stratégie de lobbying structurée et subie au niveau national.

---

### **3. Mise en perspective des résultats**

Après avoir présenté l'étude d'événement menée sur les actions politiques des entreprises françaises puis des entreprises anglaises, nous pouvons tenter d'en donner une première interprétation. Il ne s'agit pas ici d'expliquer un phénomène général (étape du chapitre suivant) mais simplement de préciser les résultats observés. Deux directions seront exploitées à cet effet. Dans un premier temps, nous vérifierons la validité des résultats par une triangulation méthodologique de l'analyse. Dès lors, nous pourrons envisager un approfondissement de ces résultats. En particulier une réflexion peut être menée en comparant les conclusions de l'étude d'événement pour la France et pour la Grande-Bretagne.

#### **3.1. Une validation des résultats de l'étude d'événement par la triangulation de l'analyse**

L'analyse menée précédemment combine analyse de données (pour déterminer les types de lobbying) et étude d'événement (pour évaluer leur création de valeur respective). Cette partie a pour vocation de tester la validité des résultats obtenus en utilisant un angle d'approche et une méthodologie différents.

Pour cela, nous nous interrogerons sur l'influence des différentes variables du lobbying définies dans la première partie de l'étude sur la création de valeur. La méthode statistique appropriée est l'analyse de variance à un ou plusieurs facteurs. Après avoir défini (si elles existent) les variables clés de la contribution du lobbying à la création de valeur, nous mettrons en relation leurs différentes modalités avec les résultats obtenus. La méthode statistique appropriée est la différence de moyennes. Il s'agira, in fine, de répondre à la question suivante : quelles modalités de l'action politique pour quelle création de valeur ?

La mise en évidence de comportements créateurs ou destructeurs de valeurs proches de ceux que nous avons identifiés dans les deux premières parties de ce chapitre nous permettrait de valider notre analyse

##### **3.1.1 Les variables clés de la contribution du lobbying à la création de valeur**

Dans un premier temps, il nous faut déterminer s'il existe des variables du lobbying, parmi les 14 définies au Chapitre 4, qui influencent la contribution des actions politiques à la création de valeur des entreprises. A cet effet, nous mènerons une analyse de la variance des rendements anormaux observés dans l'étude d'événement en fonction des différentes variables du lobbying. Elle nous permettra éventuellement de modéliser le phénomène

étudié sous la forme mathématique suivante : « rendements anormaux du lobbying = fonction (variables du lobbying) ».

#### **Point de méthodologie 14.**

##### **L'interprétation de la significativité des analyses de variance**

Le test de significativité  $s$  de cette relation est fondé sur la décomposition de la variance totale de la variable à expliquer en deux composantes : variance intergroupes et intragroupe.

Le rapport  $F$  de ces variance suit une loi de Fisher-Snedecor et est interprétée par le logiciel SPSS en terme de significativité  $s$  ( $s < 0.05$  : très significatif ;  $s < 0.1$  : significatif).

L'étude sera menée séparément dans chaque pays afin d'affiner la modélisation.

#### **a. Pour les entreprises françaises**

##### *L'influence des variables du lobbying sur les rendements anormaux*

Une première série d'analyses univariées nous permet de constater qu'une variable, le mode d'influence, semble avoir un lien particulièrement fort avec les rendements anormaux quotidiens de J-2 à J+5 ( $0 < s < 0,053$ ). Deux autres variables sont également à prendre en considération en seconde position :

1. le niveau géographique de la cible en J-2, J+1, J+2, J+5 ( $0,017 < s < 0,179$ ) ;
2. le niveau décisionnel de la cible en J-2, J, J+1, J+2, J+3 ( $0,001 < s < 0,153$ ).

Les analyses sur les rendements cumulés diffèrent légèrement. Ainsi, trois variables influencent particulièrement les rendements anormaux cumulés :

1. la logique de l'action : à l'exception de J+3 ( $s = 0,273$ ), les niveaux de significativité sont très satisfaisants ( $0,055 < s < 0,150$ ) ;
2. le choix du lobbyiste : de J à J+5,  $0,003 < s < 0,031$  ;
3. le mode d'influence : à l'exception de J+2 ( $s = 0,252$ ), les niveaux de significativité sont très satisfaisants ( $0 < s < 0,1$ ).

##### *Une tentative de modélisation*

Dans un second temps, nous allons combiner les différentes variables susceptibles d'influencer la création de valeur dans un modèle multivarié.



## Point de méthodologie 15. Un modèle multivarié avec interaction

Nous avons choisi un modèle avec interaction qui va consister à tester si les effets des variables explicatives sont indépendants ou s'il existe des termes d'ordre supérieur, correspondant aux interactions entre ces variables, significatifs.

La notion d'interaction est représentée dans le tableau par le symbole \*.

Une première approche consiste à considérer les cinq catégories de variables de l'action politique : la politique générale de l'entreprise, la cause du lobbying, l'auteur du lobbying, la cible du lobbying et la conduite du lobbying. Cependant, aucun des cinq aspects du lobbying ne semble suffisant pour expliquer la totalité de la création de valeur quotidienne ou cumulée. Deux dimensions du lobbying ressortent principalement de cette analyse : l'auteur et la cible qui influencent les rendements anormaux cumulés ou quotidiens par l'ensemble de leurs variables ainsi que les interactions entre ces différentes variables. En outre, au sein de la dernière dimension, la conduite du lobbying, une variable isolée à savoir le mode d'influence se révèle significative sans que les interactions avec les autres variables n'interviennent.

Par la suite, nous allons tester des modèles englobant plusieurs dimensions du lobbying. Ces modèles sont issus de l'analyse univariée précédente mais aussi de la classification ayant mis en évidence une typologie des actions politique des entreprises françaises. Nous retiendrons, in fine, un modèle combinant les variables «mode d'influence, niveau géographique de la cible, niveau décisionnel de la cible, logique de l'action et choix du lobbyiste ». Ce modèle prend en compte les cinq variables significatives dans l'explication des rendements anormaux quotidiens et cumulés. Il semble être le plus complet pour expliquer à la fois les différences des rendements anormaux quotidiens et cumulés.

### Encadré 17.

#### France : une modélisation de la contribution du lobbying à la création de valeur de l'entreprise lobbyiste

<b>Contribution du lobbying à la création de valeur de l'entreprise lobbyiste =</b>	
f	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mode d'influence</li> <li>- niveau géographique de la cible</li> <li>- niveau décisionnel de la cible</li> <li>- logique de l'action</li> <li>- choix du lobbyiste</li> </ul>

Au total, une analyse des composantes de la variance (réalisée dans le cas présenté pour

les rendements anormaux cumulés en J+2) nous démontre que ce modèle a un excellent pouvoir explicatif des phénomènes étudiés puisqu'il explique plus de 96% de la variance totale. Au sein de ce modèle, deux interactions entre quatre variables présentent un degré explicatif prédominant puisqu'elles expliquent 71,3% de la variance totale. A l'opposé, les variables prises individuellement participent peu à l'explication globale.

**Tableau 44.**  
**Décomposition de la variance des rendements anormaux cumulés en J+2 dans le modèle retenu pour les entreprises françaises**

Variable ayant une influence	Pourcentage de la variance totale expliquée
Logique de l'action	2,94
Niveau géographique de la cible	0,95
Choix du lobbyiste	0,39
Mode d'influence*Choix du lobbyiste	1,84
Mode d'influence*Niveau décisionnel de la cible	3,53
Logique de l'action*Niveau géographique de la cible*Mode d'influence	1,94
Logique de l'action*Niveau géographique de la cible*Choix du lobbyiste	2,11
Logique de l'action*Mode d'influence*Choix du lobbyiste	1,97
Logique de l'action*Mode d'influence*Niveau décisionnel de la cible	1,02
Logique de l'action*Choix du lobbyiste*Niveau décisionnel de la cible	2,21
Niveau géographique de la cible*Mode d'influence*Choix du lobbyiste	1,76
Niveau géographique de la cible*Mode d'influence*Niveau décisionnel de la cible	1,39
Niveau géographique de la cible*Choix du lobbyiste*Niveau décisionnel de la cible	3,37
Logique de l'action*Niveau géographique de la cible*Mode d'influence*Niveau décisionnel de la cible	35,22
Logique de l'action*Niveau géographique de la cible*Choix du lobbyiste*Niveau décisionnel de la cible	36,08
Erreur	3,27

## **b. Pour les entreprises anglaises**

### *L'influence des variables du lobbying sur les rendements anormaux*

Contrairement au cas français, trois variables du lobbying anglais semblent avoir une influence importante sur les rendements anormaux quotidiens de la fenêtre d'événement ([J-4, J+5]) :

1. l'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics est très significative en J-4, J-2, J+2, J+3 ( $0,18 < s < 0,99$ ) et significative en J-3 ( $s = 0,247$ ) ;
2. le mode de communication est très significatif en J-3, J+2, J+3 ( $0 < s < 0,050$ ) et significatif en J, J+1 et J+5 ( $0,164 < s < 0,276$ ) ;
3. le positionnement est très significatif en J-2 ( $s = 0,017$ ) et J+1 ( $s = 0,031$ ) et significatif en J-3 et J.

Une quatrième variable est également influente mais de manière moins importante : le niveau géographique de la cible, très significatif en J+4 ( $s=0,008$ ) et significatif en J-4, J, J+1.

Les analyses sur les rendements cumulés diffèrent également dans le cas anglais. En particulier, l'analyse des liens entre le résultat escompté et les rendements anormaux cumulés est caractérisée par des Fisher très élevés. De J à J+5, la significativité est comprise entre 0,007 et 0,061 ; elle est également satisfaisante pour les dates J-1 et J-2. Deux autres variables sont également influentes mais à un moindre niveau :

1. la fréquence des relations avec les pouvoirs publics ( $s<0,08$  pour J-2 et J-1 et  $s<0,3$  pour J-3, J, J+2, J+4, J+5) ;
2. le mode de communication sur les jours J-4, J, J+1, J+2.

### Une tentative de modélisation

Parmi les cinq aspects du lobbying anglais, deux se distinguent par leur pouvoir explicatif des rendements anormaux : la cause et la conduite de l'action politique. En particulier, la cause du lobbying explique de manière significative à la fois les rendements anormaux quotidiens mais aussi les rendements anormaux cumulés ; à ce sujet, l'interaction entre le résultat escompté et l'intérêt du problème est à prendre en compte. Dans une moindre mesure, la conduite du lobbying présente également un pouvoir explicatif intéressant, mais uniquement pour les rendements anormaux quotidiens.

En définitive, le modèle le plus satisfaisant pour expliquer à la fois les rendements anormaux quotidiens et les rendements anormaux cumulés se révèle être le modèle incluant les variables « attitude générale vis à vis des pouvoirs publics, niveau géographique de la cible, mode de communication, positionnement ». Ce modèle prend en compte les quatre variables significatives dans l'explication des rendements anormaux quotidiens ainsi que l'une des trois variables significatives dans l'explication des rendements anormaux cumulés (le mode de communication).

### **Encadré 18.**

#### **Grande-Bretagne: une modélisation de la contribution du lobbying à la création de valeur de l'entreprise lobbyiste**

<p><b>Contribution du lobbying à la création de valeur de l'entreprise lobbyiste =</b></p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="margin-right: 10px;">f</div> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; padding: 10px; display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 5px;">- attitude générale vis à vis des pouvoirs publics</div> <div style="margin-bottom: 5px;">- niveau géographique de la cible</div> <div style="margin-bottom: 5px;">- mode de communication</div> <div style="margin-bottom: 5px;">- positionnement</div> </div> </div>	
---	--

Au total, les variables du modèle retenu pour les entreprises anglaises et leurs interactions expliquent plus de 80% de la variance totale des rendements anormaux quotidiens comme cumulés (le reste étant expliqué par l'erreur ce qui laisse peut-être des perspectives d'enrichissement du modèle). Trois variables considérées individuellement ont une influence mais le niveau géographique de la cible n'intervient qu'en interaction. En outre, ce sont les interactions de ces variables, prises trois à trois, qui expliquent la majeure partie de la variance totale des rendements anormaux. En particulier les interactions « attitude vis à vis des pouvoirs publics \* positionnement \* niveau géographique de la cible » et « mode de communication \* attitude vis à vis des pouvoirs publics \* positionnement » expliquent chacune respectivement plus d'un quart des rendements anormaux quotidiens et plus d'un quart des rendements anormaux cumulés.

**Tableau 45.**  
**Décomposition de la variance des rendements anormaux cumulés en J+2 dans le**  
**modèle retenu pour les entreprises anglaises**

<b>Variable ayant une influence</b>	<b>Pourcentage de la variance totale expliquée</b>
Mode de communication	7,8
Attitude vis à vis des pouvoirs publics	1,3
Positionnement	4,5
Attitude vis à vis des pouvoirs publics * Niveau géographique de la cible	6,2
Positionnement * Niveau géographique de la cible	2,1
Mode de communication * Attitude vis à vis des pouvoirs publics * Positionnement	27,9
Mode de communication * attitude vis à vis des pouvoirs publics * Niveau géographique de la cible	6,5
Mode de communication * Positionnement * Niveau géographique de la cible	11,9
Attitude vis à vis des pouvoirs publics * Positionnement * Niveau géographique de la cible	16,8
Erreur	14,1

### **3.1.2 Quelles modalités de l'action politique pour quelle création de valeur ?**

Dans le cas français, comme dans le cas anglais, nous avons pu définir des variables clés de la contribution du lobbying à la création de valeur. Nous allons désormais relier leurs différentes modalités avec les résultats obtenus lors de l'étude d'événement.

Pour chacune des variables influençant les résultats du lobbying, nous allons par exemple rechercher les modalités qui maximisent la contribution de l'action politique à la création ou à la destruction de valeur de l'entreprise. Si elles correspondent à des types de lobbying mis en évidence au Chapitre 6, l'analyse générale de l'étude d'événement est validée

(indépendamment des niveaux de significativité des résultats).

A cet effet, nous utiliserons la méthode statistique des différences de moyennes.

#### a. Le cas français

Le modèle «mode d'influence, niveau géographique de la cible, niveau décisionnel de la cible, logique de l'action et choix du lobbyiste » ayant été validé pour son pouvoir explicatif, nous pouvons calculer les différences de moyennes des rendements anormaux quotidiens et cumulés suivant les différentes modalités des variables mises en jeu. Il apparaît des différences de moyenne significatives, par exemple sur les rendements cumulés. Le tableau ci-dessous résume ces calculs, les chiffres entre parenthèse représentent le nombre d'individus concernés au sein de l'échantillon.

**Tableau 46.**  
**Modalités des variables du modèle explicatif et création de valeur cumulée**

Variables	Modalités globalement créatrices de valeur	Modalités globalement neutres	Modalités globalement destructrices de valeur
<b>Logique de l'action</b>	Collective structurée (74)	Individuelle (12)	Collective non structurée (24)
<b>Choix du lobbyiste</b>	Interne (64) Non renseigné (20)		Externe (26)
<b>Niveau géographique de la cible</b>	Local (3) Européen (15)	National (77)	International (15)
<b>Niveau décisionnel de la cible</b>	Général (63) Mixte (17)		Particulier (28)
<b>Mode d'influence</b>	Relationnel (96) Relationnel et juridique (3)		Financier (1) Relationnel et financier (8)

Quelques préconisations peuvent être émises. Elles ne constituent pas un modèle d'efficience du lobbying dans l'absolu et ne demeurent bien entendues valables que pour les entreprises françaises de notre échantillon. Les « bonnes pratiques » apparaissent dans la première colonne : une action de lobbying maximisatrice de valeur serait collective structurée, menée par un lobbyiste interne, au niveau local ou européen, visant des décisions incluant une portée générale et par un mode d'action à dominante relationnelle (ou en tout cas excluant les pratiques financières).

Finalement, il convient de noter que ces « bonnes pratiques » se rapprochent de deux types de lobbying que nous avons identifiés précédemment par les méthodes d'analyse des

données :

1. le type « européen » (action collective structurée, au niveau européen, visant des décisions à portée générale, sur le mode relationnel, avec un nombre important de réponses manquantes concernant le choix du lobbyiste) ;
2. le type « local » (action collective structurée, menée par un lobbyiste interne, au niveau local, visant des décisions à portée générale, sur un mode relationnel).

Or, dans notre étude d'événement précédente, nous avons précisément constaté que ces deux types d'actions politiques étaient ceux qui créaient le plus de valeur (indépendamment des niveaux de significativité des résultats).

A l'opposé, on note qu'un comportement proche de l'action politique internationale (cible de niveau géographique international, prenant des décisions à portée particulière) contribue globalement à la destruction de valeur chez l'entreprise lobbyiste. Une nouvelle fois, les conclusions de notre étude d'événement sont confirmées.

La triangulation méthodologique valide notre analyse du modèle de lobbying français en terme de création de valeur.

#### **b. Le cas anglais**

Une méthode similaire est appliquée aux actions de lobbying des entreprises de l'échantillon anglais des études d'événement. Les conclusions de la démarche sont résumées dans le tableau infra.

**Tableau 47.**  
**Modalités des variables du modèle explicatif et création de valeur cumulée**

<b>Variables</b>	<b>Modalités globalement créatrices de valeur</b>	<b>Modalités globalement neutres</b>	<b>Modalités globalement destructrices de valeur</b>
<b>Attitude vis à vis des pouvoirs publics</b>	Active (13)		Anticipatrice (18) Passive (16)
<b>Niveau géographique de la cible</b>	Européen (8)		International (5) National (34)
<b>Mode de communication</b>			Direct (8) Indirect (38) Mixte (1)
<b>Positionnement</b>	Pression (12)		Interaction (35)

Dans le cas anglais, les différences de moyennes sont plus difficiles à analyser pour la variable mode de communication. La technique indirecte serait relativement moins destructrice de valeur que les techniques directe ou mixte (avec la difficulté liée au manque de représentation de cette dernière modalité au sein de l'échantillon). En outre, si l'on s'intéresse aux différences de moyennes des rendements anormaux quotidiens, le mode de communication mixte induit globalement des rendements anormaux négatifs alors que le sens des rendements anormaux des autres stratégies varie dans le temps : en J, la stratégie directe est interprétée positivement par le marché à l'inverse de la stratégie indirecte mais après J+2, la tendance s'inverse jusqu'en J+4.

In fine, un lobbying créateur d'un maximum de valeur cumulée serait donc mis en œuvre avec une attitude générale des pouvoirs publics active, sur une cible européenne, de manière indirecte, par pression. Ce modèle ne correspond pas exactement à l'une des quatre classes identifiées précédemment. Il se rapproche cependant par des éléments dominants de la classe 1 dite type « européen » qui est effectivement composée en moyenne d'individus lobbyistes créateurs de valeur. A l'opposé, un lobbying proche du type national du modèle anglais maximiserait la destruction cumulée de valeur pour l'entreprise lobbyiste. Les conclusions de notre démarche initiale combinant analyse des données et étude d'événement sont donc également validées dans le cas anglais.

### **3.2. Un approfondissement des résultats de l'étude d'événement par la comparaison des cas français et anglais**

Notre analyse étant validée sur le plan méthodologique, elle peut fonder une réflexion préliminaire à la phase d'interprétation du chapitre suivant. En particulier, une mise en perspective internationale permettrait de relativiser les conclusions dressées dans chaque pays. Il s'agit de confronter les résultats du modèle de lobbying français avec ceux du modèle de lobbying anglais. Quelles différences et quels points communs émergent de l'étude d'événement ? Existe-t-il des pistes d'explication ?

#### **3.2.1 L'anticipation de l'événement : des délais à relier aux spécificités des marchés nationaux**

La principale différence entre l'étude d'événement du lobbying français et celle du lobbying anglais réside dans l'anticipation de l'événement. De manière générale, les actions politiques des entreprises anglaises sont davantage anticipées que celles des entreprises françaises. Des spécificités nationales existent, en particulier sur les places financières, qui pourraient expliquer ce décalage.

**a. Un constat : les actions de lobbying des entreprises anglaises sont davantage anticipées que celles des entreprises françaises**

Nous avons choisi une fenêtre d'événement légèrement différente pour les deux études : elle commence 4 jours avant la date de l'événement en Grande-Bretagne et seulement deux jours avant en France. Le début de cette fenêtre d'événement correspond dans les deux cas à la date pour laquelle des résultats significatifs apparaissent : dans sa globalité, le lobbying est anticipé négativement dès J-4 en Grande-Bretagne ( $-6,6^{\circ}/^{\circ\circ}$ ) et positivement en J-2 dans le cas français ( $+2,54^{\circ}/^{\circ\circ}$ ). Il semble donc que les actions politiques des entreprises soient davantage anticipées par le marché anglais que par le marché français.

Cette observation sur la totalité des échantillons est relayée par une analyse plus détaillée au sein de chaque type de lobbying commun aux deux pays :

1. le lobbying européen produit des rendements anormaux positifs dès J-2 en Grande-Bretagne mais simplement en J-1 en France ;
2. l'action nationale construite est peu ressentie par le marché français alors qu'elle est vivement anticipée par le marché anglais trois jours avant la date de l'événement ;
3. l'action nationale subie est anticipée en J-2 dans le cas français et en J-4 dans le cas anglais.

Nous avons soulevé précédemment la difficulté de fixer précisément la date de l'annonce de l'action de lobbying en raison du caractère parfois discontinu de telles actions et du temps qui peut s'écouler entre leur mise en œuvre et leur annonce officielle par voie de presse. En outre, le caractère public de l'événement nous avait laissé supposer des possibilités de fuite d'information avant l'annonce officielle. C'est pourquoi, l'anticipation du lobbying par les marchés n'est pas surprenante.

En revanche, la précocité de la réaction en Grande-Bretagne suscite quelques hypothèses explicatives. En premier lieu, la plus grande légitimité du lobbying en Grande-Bretagne incite peut-être les entreprises à révéler plus facilement leurs projets avant la mise en œuvre et l'annonce officielle. Nous avons déjà développé longuement ce sujet et nous n'y reviendrons pas ici. Une deuxième hypothèse explicative émerge également. De part son histoire et son fonctionnement présent, le marché financier anglais apparaît plus efficient que le marché financier français.



### **b. Une piste d'explication : le marché boursier anglais serait plus efficient que le marché français**

L'importance du London Stock Exchange est le résultat de l'histoire économique de la Grande-Bretagne. Première puissance industrielle et commerciale à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, elle s'est dotée d'un marché financier capable d'assurer le financement de la croissance des entreprises. Le marché a été dynamisé par la réforme des structures professionnelles du London Stock Exchange, réforme tellement profonde et violente qu'elle a été qualifiée de « Big Bang » en 1986.

En 2000, cinq marchés différents permettent à la Bourse de Londres de proposer un financement direct à un grand nombre de sociétés différentes pour un volume de capitalisation boursière de 18 390 milliards de francs et de 36 830 milliards de francs en incluant les sociétés étrangères <sup>1</sup>:

1. le « main market » ou marché principal qui regroupe 2428 sociétés de toutes nationalités (501 firmes internationales) et tous secteurs ;
2. « l'AIM », le marché international pour les jeunes entreprises en croissance qui concerne 612 sociétés ;
3. le « techmark », marché international pour les sociétés innovantes en matière de technologies, créé en 1999 ;
4. le « techmark mediscience » plus spécialisé dans les groupes du domaine de la santé (biotechnologies, pharmacie, technologies médicales..) ;
5. le « landmark », marché des entreprises régionales cotées en Grande-Bretagne et Irlande.

Certes, le système financier français a connu de profondes mutations dans les années 1980 caractérisées par deux lignes directrices :

1. la libéralisation des marchés de capitaux : l'encadrement du crédit est supprimé en 1987 et le contrôle des changes en 1989 ; entre 1986 et 1998, plus des trois quart des établissements financiers sont privatisés ; les marchés du crédit sont décloisonnés ;
2. la désintermédiation financière et l'ouverture du marché financier : le second marché créé en 1983 s'adresse aux entreprises moyennes ; le nouveau marché ouvert en 1996 est destiné à aider les sociétés jeunes et innovantes.

---

<sup>1</sup> Ces informations proviennent essentiellement du site officiel du London Stock Exchange (*londonstockexchange.com*)

En outre, au cours de l'année 2000, la bourse de Paris a fusionné avec les bourses d'Amsterdam et de Bruxelles pour créer Euronext.

Cependant, sur la période de notre étude (1995-2000), le marché financier français demeure moins ouvert que son concurrent anglais (par exemple les conditions d'entrée sur le premier marché sont davantage restrictives). Il est également moins important en volume de capitalisation boursière (9813 milliards de francs en 1999) comme en nombre d'entreprises cotées (800 sociétés sont cotées sur le marché réglementé et 226 sur le marché libre OTC).

En conséquence, on peut supposer que le marché financier anglais dispose des informations concernant le lobbying des entreprises avant le marché financier français ce qui expliquerait le décalage perçu dans les anticipations des événements.

### **3.2.2 La création de valeur de l'événement : des résultats à relier au type de lobbying**

Un grand nombre de similitudes apparaissent à la lecture des rendements anormaux des études d'événement du lobbying français et du lobbying anglais. Dans les deux cas, les conclusions sont proches, tant pour l'analyse globale que pour l'analyse segmentée en fonction des stratégies d'action politique. Ce dernier point en particulier nous a incité à mener une dernière étude d'événement : pour chacune des trois dominantes de lobbying communes aux deux pays<sup>1</sup> nous avons rassemblé les entreprises anglaises et françaises.

#### **a. Un résultat global non significatif**

Dans les deux cas, lorsque l'on considère la totalité des échantillons, le lobbying est perçu par le marché comme un élément stratégique de moindre importance (faible significativité des résultats). Les résultats sont globalement opposés, par exemple les rendements anormaux cumulés en J+4 sont de -12,2‰ en Grande-Bretagne contre +4,7 ‰ en France.

Au total, en additionnant les rendements anormaux des entreprises françaises et anglaises le même constat ressort : les résultats ne sont pas significativement différents de zéro et l'action du lobbying semble être créatrice de valeur uniquement à très court terme (+2,4 ‰ à J+1).

---

<sup>1</sup> Cf Chapitre 6, 3.1.2.

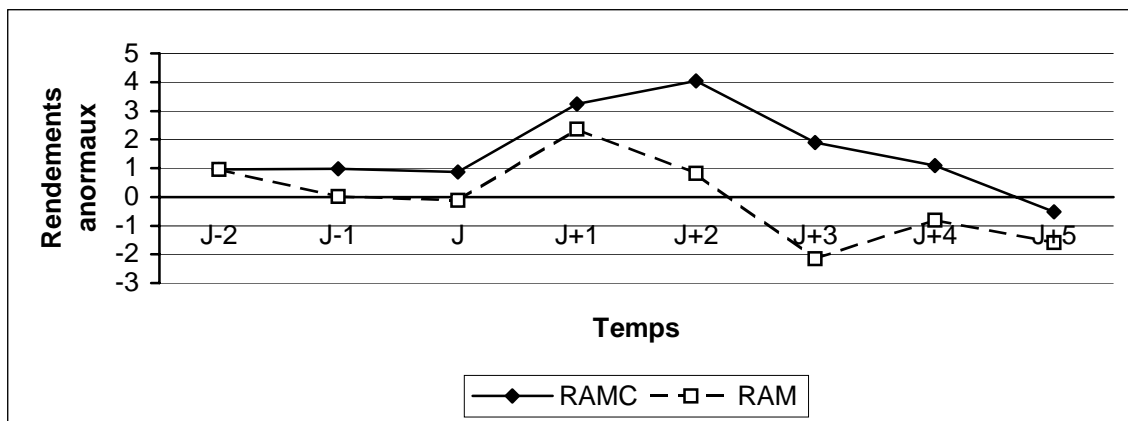
### Etude d'événement 31.

Les résultats du lobbying des entreprises françaises et anglaises (157 individus)<sup>1</sup>

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-2	0,96306	0,59149194	0,96306	0,59149194
J-1	0,016358	0,99245466	0,97942	0,70052677
J	-0,10646	0,95412129	0,87295	0,76861804
J+1	2,35876	0,12661874	3,23172	0,32938706
J+2	0,81092	0,5892404	4,04263	0,27998539
J+3	-2,14559	0,17866915	1,89704	0,66463153
J+4	-0,81084	0,63391917	1,0862	0,81597144
J+5	-1,59678	0,27597383	-0,51058	0,9155091

### Etude d'événement 32.

Evolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour l'ensemble des actions de lobbying françaises et anglaises



#### b. Des résultats par type de lobbying cohérents entre les deux pays

En France comme en Grande-Bretagne, on constate en revanche une différenciation marquée entre les résultats des stratégies types de lobbying. Seules certaines d'entre elles présentent des rendements anormaux significativement différents de zéro (l'action internationale française, l'action européenne française, l'action européenne anglaise et l'action nationale non structurée anglaise). En outre, les trois types de lobbying communs aux deux pays génèrent des résultats cohérents.

<sup>1</sup> Pour l'étude d'événement menée sur les 157 individus, dans leur globalité ou séparés par classe, la fenêtre d'événement retenue est celle pour laquelle les rendements anormaux cumulés sont les plus significatifs, à savoir [J-2, J+5].

1. L'action européenne crée de la valeur en France et en Grande-Bretagne, dans des ordres de grandeur similaires (de 20 à 30°/°°), de manière cependant moins significative pour les entreprises anglaises.
2. L'action nationale construite n'est perçue de manière positive ni par le marché anglais ni par le marché français, en signalant néanmoins les difficultés d'interprétation du cas anglais sur la base d'un seul individu.
3. L'action nationale subie ne présente pas de résultats significativement différents de zéro dans les deux cas.

Dès lors, il est légitime de s'interroger sur l'existence d'un lien entre les rendements anormaux générés par le lobbying et :

1. la nationalité des entreprises lobbyistes (française ou anglaise)
2. le type de lobbying mené (que nous avons regroupé en six catégories franco-anglaises : international, européen, national non structuré, national construit, national subi, local), indépendamment du pays d'origine.

Pour chacun de ces facteurs explicatifs, une analyse de variance à un facteur (ANOVA) est réalisée. Elle met en évidence :

1. l'existence d'un lien ténu entre le pays d'origine des entreprises et leurs résultats en matière de lobbying : les différences ne sont pas significatives pour les rendements anormaux quotidiens (à l'exception de J-1) et significatives uniquement en J-1 et J pour les rendements anormaux cumulés (Fisher = 5,1 4 et 3,437) ;
2. l'existence d'un lien très fort entre le type de lobbying et les rendements anormaux des entreprises lobbyistes : les différences sont très significatives au niveau des rendements anormaux quotidiens de J à J+3 et au niveaux des rendements anormaux cumulés de J-1 à J+5.

Il semble donc bien que ce soit le type de lobbying qui ait une influence majeure sur la réaction positive ou non du marché. Le pays d'origine des entreprises influencerait davantage, comme nous l'avons vu précédemment, le délai de réaction de ce marché.

C'est pourquoi, il est intéressant d'analyser dans une dernière étude d'événement les résultats des entreprises adoptant les trois types de lobbying franco-anglais (européen, national construit et national subi) sans distinguer les nationalités.

**c. Des résultats qui mettent en évidence certaines « dominantes » de lobbying trans-nationales**

Une dernière étude d'événement peut être mise en oeuvre en regroupant les actions des entreprises françaises et anglaises qui mènent des stratégies d'action politique proches (européennes, nationales construites, nationales subies). Il convient bien de préciser que ces regroupements ne constituent pas des types de lobbying au sens statistique du terme (ils n'ont pas été mis en évidence par une ACM et une classification globale) mais donnent du sens à des comportements transnationaux dominants.

*L'action politique à dominante « européenne »*

L'étude d'événement de l'action politique à dominante européenne concerne 38 individus : 20 entreprises françaises (issues de la classe 1 française) et 18 entreprises anglaises (issues de la classe 1 anglaise).

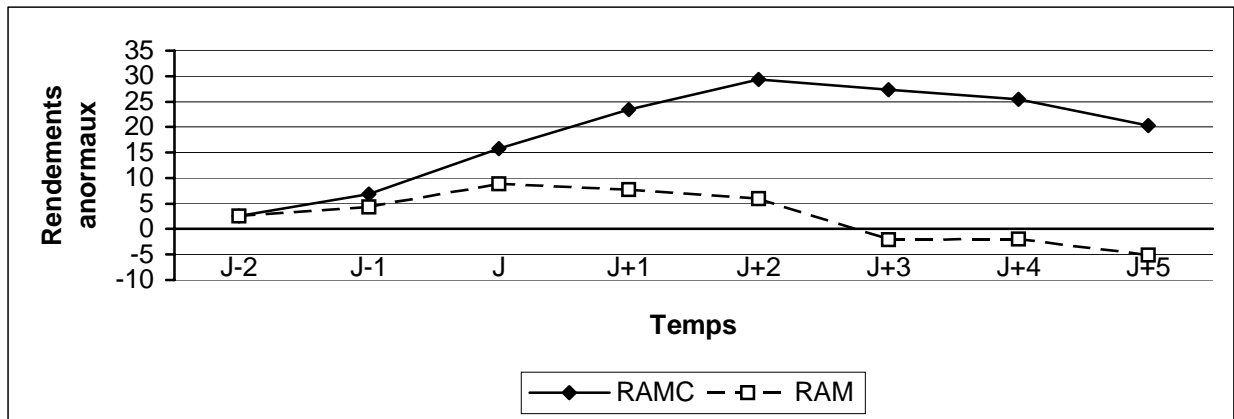
**Etude d'événement 33.**

**Les résultats du lobbying français et anglais à dominante « européenne »**

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-2	2,59733	0,5921743	2,59733	0,5921743
J-1	4,27096	0,20331915	6,8683	0,26065303
J	8,83936	0,10203718	15,70766	0,0340467
J+1	7,67682	0,06222087	23,38447	0,00875813
J+2	6,00123	0,13175194	29,3857	0,00902464
J+3	-2,04307	0,5326794	27,34263	0,01920829
J+4	-1,89339	0,61301369	25,44925	0,04357958
J+5	-5,1383	0,03337404	20,31094	0,10276951

#### Etude d'événement 34.

##### Evolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques françaises et anglaises à dominante « européenne »



Les résultats de l'action européenne « franco-anglaise » sont significativement différents de zéro, au quotidien de J à J+2 et en cumulé de J à J+5.

Cette action est anticipée par le marché et perçue de manière positive puisqu'elle génère des rendements anormaux quotidiens positifs jusqu'en J+2 (avec un maximum de + 8,8‰ le jour de l'annonce de l'événement). Les rendements quotidiens négatifs observés par la suite ne sont pas significativement différents de zéro. Ils peuvent donc être simplement interprétés comme un désintérêt du marché pour les actions de lobbying sur le long terme (au delà de deux jours, d'autres décisions stratégiques apparaissent plus importantes).

Les rendements cumulés sont en conséquence fortement positifs, croissant jusqu'à deux jours après la date d'événement avec un maximum de +29,4 millièmes. Ils décroissent par la suite tout en restant au dessus du seuil des « +20 millièmes ».

Ces observations globales confirment les résultats nationaux qui avaient mis en évidence l'impact positif du lobbying de type européen.

##### L'action politique à dominante « nationale construite »

Les entreprises étudiées au sujet lobbying de type national et construit sont essentiellement issues la classe 5 de la typologie française (17 individus). Dans l'étude d'événement anglaise, une seule entreprise (Eidos Interactive, classe 2) se rapproche de cette stratégie. Les résultats que nous présentons ci-dessous concernent donc 18 sociétés.

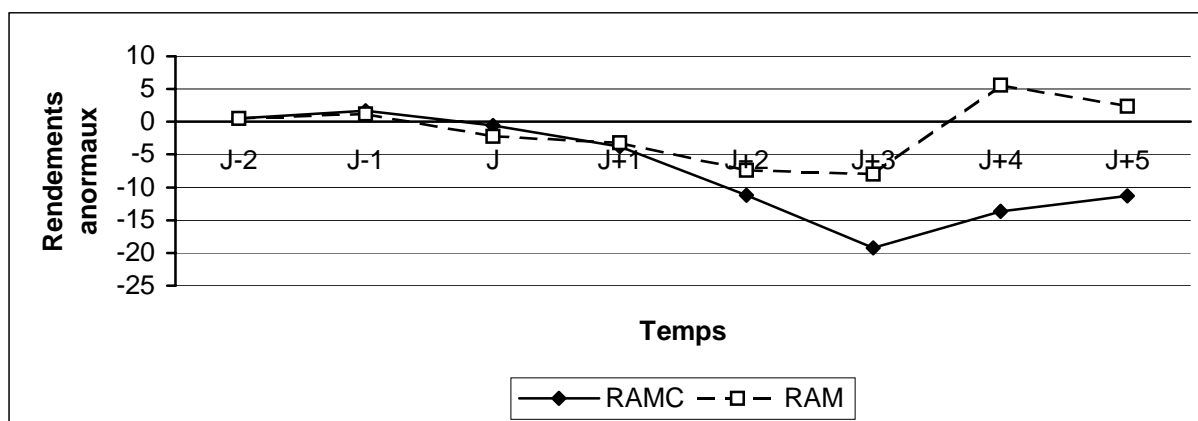
### Etude d'événement 35.

Les résultats du lobbying français et anglais à dominante « nationale et construite »

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-2	0,47076	0,87940502	0,47076	0,87940502
J-1	1,1877	0,70293403	1,65845	0,74008985
J	-2,20982	0,54408162	-0,55137	0,9126173
J+1	-3,23702	0,40444587	-3,78839	0,62806966
J+2	-7,44678	0,08663528	-11,23516	0,27338671
J+3	-8,03003	0,32984384	-19,26519	0,26992913
J+4	5,64067	0,09456648	-13,62452	0,46158796
J+5	2,353	0,57382629	-11,27153	0,49958349

### Etude d'événement 36.

Evolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques françaises et anglaises à dominante « nationale et construite »



Les résultats de l'action nationale construite sont peu significativement différents de zéro (à l'exception de J+2 et de J+4 pour les rendements anormaux quotidiens).

Les rendements anormaux quotidiens sont particulièrement difficiles à interpréter alternant résultats positifs avant la date de l'événement puis négatifs de J à J+3 (avec une perte maximale en J+3 de 8 millièmes) puis positifs en J+4 et J+5. De manière générale, on peut penser que ces deux derniers rendements anormaux ne sont pas réellement liés à l'action de lobbying. L'action nationale construite semble donc être perçue difficilement par le marché mais plutôt de manière négative. En conséquence, les rendements anormaux cumulés sont négatifs de manière croissante à partir du jour de l'événement pour atteindre un extremum de  $-19,2^{\circ}/^{\circ}$  en J+3.

Ainsi, tout comme dans le cas français (le cas anglais étant à appréhender avec précaution), le lobbying national construit « franco-anglais » n'apparaît pas significatif aux

yeux du marché avec une légère tendance à la destruction de valeur.

### L'action politique à dominante « nationale subie »

L'étude d'événement du lobbying à dominante « nationale subie » porte sur 61 individus : 11 entreprises anglaises (classe 4) et 50 entreprises françaises (classe2).

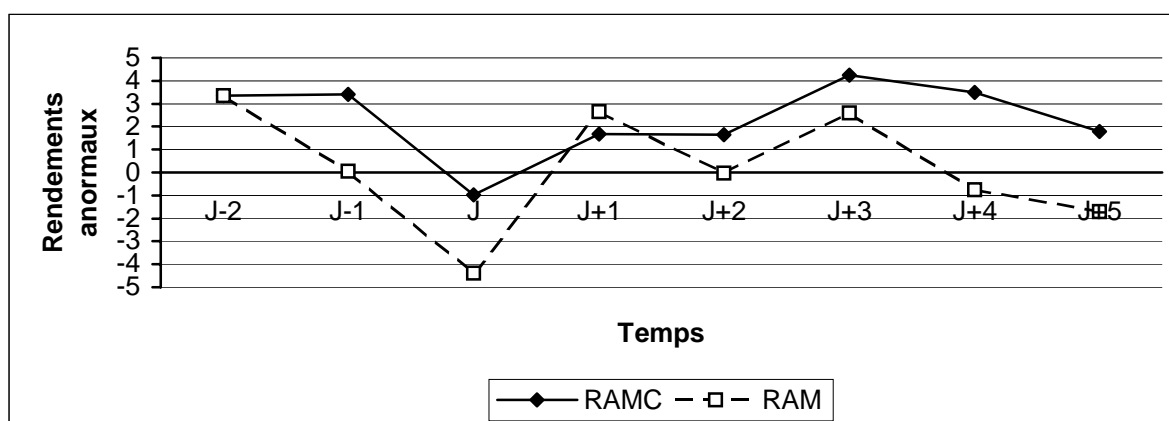
### **Etude d'événement 37.**

#### **Les résultats du lobbying français et anglais à dominante « nationale et subie »**

Jour	RA quotidiens moyens	significativité	RA cumulés moyens	significativité
J-2	3,34969	0,16229712	3,34969	0,16229712
J-1	0,046964	0,98598857	3,39665	0,33294988
J	-4,38194	0,00943205	-0,98529	0,8030393
J+1	2,65433	0,18415999	1,66903	0,67684229
J+2	-0,026058	0,98912603	1,64298	0,63317643
J+3	2,61146	0,17288474	4,25443	0,28031584
J+4	-0,74952	0,74817513	3,50491	0,4238958
J+5	-1,70325	0,42230948	1,80167	0,70465244

### **Etude d'événement 38.**

#### **Evolution des rendements anormaux moyens et moyens cumulés pour les actions politiques françaises et anglaises à dominante « nationale subie »**



Comme dans le cas précédent, les rendements anormaux quotidiens et cumulés générés par les actions politiques de type national subi ne sont pas significativement différents de zéro (hormis les rendements anormaux quotidiens en J).

Au quotidien, les résultats sont extrêmement volatils alternant de jour en jour des rendements anormaux positifs (en J-2, J-1, J+1, J+3) et des rendements anormaux négatifs. De manière générale, les volumes en jeu sont particulièrement minimes (de l'ordre du millième voire du dix millième). A l'exception du jour de l'événement, les rendements anormaux



cumulés sont positifs mais en réalité peu différents de zéro (un rendement maximum de +4,2 millièmes est noté trois jours après l'annonce de l'action de lobbying).

In fine, et comme dans les deux pays étudiés séparément, le lobbying national et subi « franco-anglais » est très faiblement perçu par le marché avec toutefois une légère connotation positive.

#### **d. Une synthèse « trans-nationale » des contributions à la création de valeur**

Un tableau final (synthétisé ensuite sous forme de graphique) peut être dressé regroupant les résultats des trois types de lobbying nationaux et des trois dominantes « trans-nationales » différents identifiés dans notre étude<sup>1</sup>.

**Tableau 48.**  
**Action politique des entreprises françaises et anglaises et création de valeur**

Action politique	Nombre d'individus	Rendements anormaux cumulés	Date	Significativité
Action internationale	20 (France: 20)	-17,3 <sup>°/°°</sup>	J+4	Résultats significatifs
Action à dominante européenne	38 (France : 20 GB : 18)	+27,3 <sup>°/°°</sup>	J+3	Résultats significatifs
Action nationale non structurée	17 (GB : 17)	-37,1 <sup>°/°°</sup>	J+5	Résultats significatifs
Action à dominante nationale construite	18 (France : 17 GB : 1)	-13,6 <sup>°/°°</sup>	J+4	Résultats non significatifs
Action à dominante nationale subie	61 (France : 50 GB : 11)	+1,8 <sup>°/°°</sup>	J+5	Résultats non significatifs
Action locale	3 (France : 3)	+32 <sup>°/°°</sup>	J+2	Résultats peu significatifs et à interpréter avec prudence

Trois stratégies d'action politique présentent des résultats significatifs :

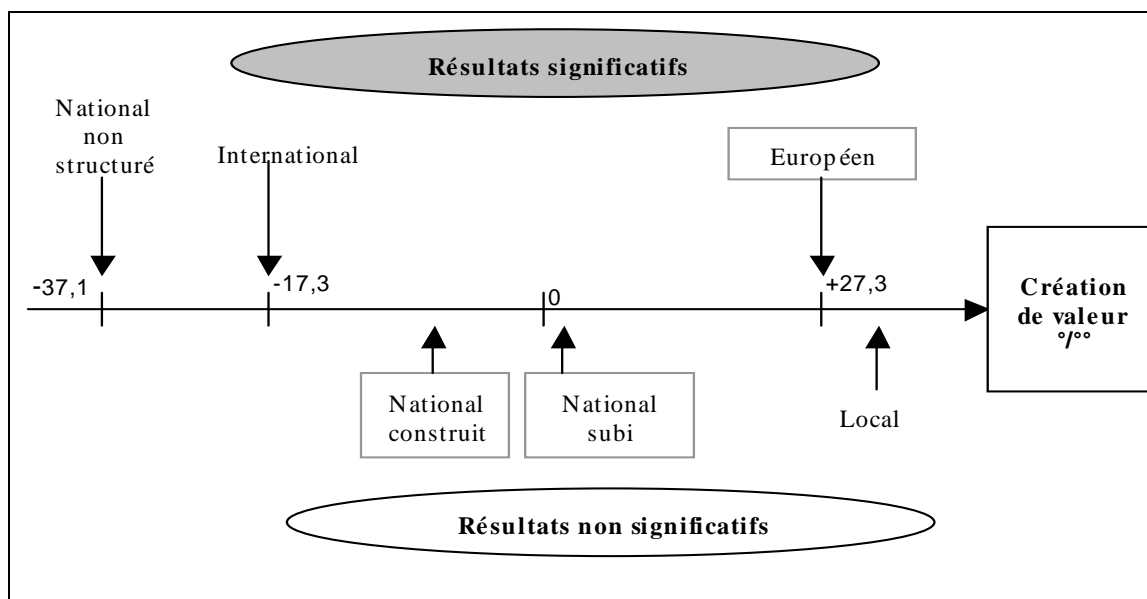
1. l'action à dominante « européenne » contribuerait à la création de valeur des entreprises lobbyistes ;
2. les actions de type « international » et « national non structuré » contribueraient à détruire de la valeur chez les entreprises lobbyistes.

---

<sup>1</sup> Comme précédemment, les rendements anormaux cumulés sont donnés pour le jour de la fenêtre d'événement qui nous a semblé être le plus révélateur de la tendance générale pour chaque type de lobbying.

En revanche, les actions à dominante « nationale construite » et « nationale subie » ne semblent pas produire d'effets réels en terme de création de valeur. Les résultats de l'action locale sont difficiles à interpréter en raison du faible nombre d'entreprises concernées.

**Figure 13.**  
**Quelle création de valeur pour quel lobbying ?**



**NB :** Les chiffres indiqués sont ceux des rendements anormaux cumulés à partir de J-2 et relevés dans le tableau précédent dans les cas où ils apparaissent significativement différents de zéro. Cette figure a davantage une vocation ordinale que cardinale dans la mesure où les jours de relevé des rendements anormaux cumulés diffèrent pour chaque type d'action politique. En outre, les stratégies politiques européenne, nationale construite et nationale subie, entourées en grisé, ne correspondent pas réellement à des types de lobbying trans-nationaux qui auraient été identifiés par une analyse de données internationale mais à des dominantes qui se retrouvent dans les deux pays étudiés.

### ***Bilan du chapitre***

*Ce chapitre nous a permis d'exposer les résultats de notre démarche empirique combinant analyse des données et étude d'événement.*

*Selon l'étude d'événement, les actions de lobbying observées en France comme en Grande-Bretagne, produisent en moyenne des effets peu significatifs sur la valeur des entreprises lobbyistes.*

*Cependant, une étude segmentée suivant les différentes stratégies d'action politique, définies au Chapitre 6 par l'analyse des données, ouvre de nouvelles perspectives. Indépendamment de la nationalité des entreprises, il existerait une relation entre le type de lobbying adopté et les résultats en terme de création de valeur. Plus précisément, les actions à dominante « européenne » contribueraient à la création de valeur de l'entreprise lobbyiste alors que les actions de type « international » et « national non structuré » produiraient l'effet inverse. Les résultats des autres stratégies de lobbying sont moins significatifs.*

*Ces conclusions ont été validées par une triangulation méthodologique.*

**Encadré 19.**  
**Plan du Chapitre 9**

**1. L'impact du lobbying sur la création de valeur**

1.1. Le lobbying peut représenter un levier stratégique de création de valeur

1.1.1 Le lobbying participe à la maîtrise de l'environnement instable de l'entreprise

1.1.2 Il en découle différentes sources de création de valeur fondant l'avantage concurrentiel de l'entreprise

1.2. La création de valeur est conditionnée par la congruence de l'action de lobbying avec les ressources et la stratégie générale de l'entreprise

1.2.1 Le modèle de « l'alignement stratégique » appliqué au lobbying

1.2.2 Un modèle susceptible d'expliquer les performances inégales du lobbying en matière de création de valeur

**2. L'existence de comportements types de lobbying dont certains sont inefficients**

2.1. L'action de l'environnement

2.1.1 Une optique néo-institutionnelle plutôt qu'écologique

2.1.2 Différents isomorphismes sont à l'œuvre

2.2. Le rôle de l'entreprise

2.2.1 Les dysfonctionnements au niveau de la prise de décision

2.2.2 Les dysfonctionnements au niveau de l'application

### ***Présentation du chapitre***

*Au terme de l'exploration empirique, ce chapitre évoque des pistes pour une interprétation plus générale de l'objet de notre étude.*

*A l'issue du chapitre précédent, deux questions se posent.*

*- Comment l'action politique d'une entreprise peut-elle avoir un impact sur sa création de valeur ? (1)*

*- Pourquoi les entreprises choisissent-elles des stratégies types dont certaines se révèlent inefficaces en terme de création de valeur ? (2)*

*Ces interrogations suscitent un certain nombre d'hypothèses explicatives. Ces hypothèses sont complémentaires et non exclusives. Elles font appel au cadre théorique initial (création de valeur par l'avantage concurrentiel, rôle de l'environnement de l'entreprise et problèmes d'agence notamment). Cependant, les résultats de notre étude nous permettent d'évoquer des pistes supplémentaires (développement des capacités dynamiques, notion d'alignement stratégique, processus aléatoire de la prise de décision).*

---

## **1. L'impact du lobbying sur la création de valeur**

Un premier résultat de notre étude est la mise en évidence d'une relation potentielle entre le lobbying et la création de valeur des entreprises lobbyistes. Une analyse en termes stratégiques va nous permettre d'en éclairer les mécanismes. En particulier, nous tenterons d'expliquer pourquoi le lien entre action politique et création de valeur n'est pas automatique.

## **1.1. Le lobbying peut représenter un levier stratégique de création de valeur**

Nous cherchons ici à mettre en évidence les mécanismes à l'œuvre dans la création de valeur par l'action politique des entreprises. Les résultats de notre exploration empirique nous donnent à penser que le lobbying pourrait être assimilé à une riposte stratégique destinée à fonder un avantage concurrentiel.

### **1.1.1 Le lobbying participe à la maîtrise de l'environnement instable de l'entreprise**

Nous avons émis dans la première partie l'hypothèse d'une entreprise ouverte sur son environnement et donc soumise à des turbulences. Nous avons également noté que les décisions publiques de toutes natures étaient susceptibles d'affecter cet environnement. En conséquence, nous avons prôné la vision d'une entreprise en interaction avec son environnement : elle subit les conséquences des décisions publiques et tente en retour de s'en informer puis de les influencer par des actions de lobbying.

Notre étude des actions politiques des entreprises françaises (1995-2000) et anglaises (2000) nous permet de confirmer ce cadre théorique en apportant des illustrations des domaines de l'environnement de l'entreprise qui peuvent être touchés par les décisions publiques ainsi que quelques précisions sur la nature des décisions publiques concernées.<sup>1</sup>

#### **a. Les décisions publiques en cause sont majoritairement à portée générale, issues d'un membre de l'exécutif national**

Les décisions publiques visées par le lobbying proviennent dans leur majorité d'un décideur public membre du pouvoir exécutif (Gouvernement ou Premier ministre, Commission européenne par exemple) avec cependant une différence de degré entre la pratique anglaise et la pratique française. Dans le premier cas l'exécutif est en cause à plus de 90% alors que dans le second cas uniquement deux tiers des décisions sont issues du pouvoir exécutif.<sup>2</sup>

L'environnement politique le plus prégnant pour les entreprises se situe au niveau national (au trois quarts pour les entreprises françaises et aux deux tiers pour les entreprises anglaises) puis au niveau européen (ce qui confirme notre intuition première concernant le récent développement de cet échelon politique).

---

<sup>1</sup> Dans la mesure où nous considérons, sur la base de nos observations, que la cible du lobbying est l'auteur potentiel ou avéré de la décision publique envisagée

<sup>2</sup> Pour les entreprises françaises, les autres décideurs publics se répartissent de manière équilibrée entre le législatif (Parlement national ou européen par exemple), le « non politique » (autorités administratives indépendantes par exemple).

Dans le cas français comme dans le cas anglais, les décisions publiques en cause sont, certes aux deux tiers des décisions à portée générale (de type loi ou règlement), mais aussi pour un tiers des décisions à portée particulière (autorisation spéciale, subventions, contrats...).

#### **b. L'environnement de l'entreprise peut être touché dans différents domaines et à différents niveaux**

Les turbulences actuelles de l'environnement évoquées dans la première partie de notre étude sont susceptibles de concerner différents domaines en mutation : l'économie mondialisée (des problématiques de type commerce, finance et fiscalité sont à relier à ce domaine), mais aussi la technologie, l'écologie ou la société de manière plus large. Plusieurs problématiques peuvent par ailleurs être entremêlées. Les exemples d'entreprises françaises et anglaises que nous avons choisi de suivre tout au long de cette étude nous permettent d'illustrer cette réalité (sans prétendre représenter une tendance générale).

Le domaine économique semble dominer la nature des turbulences combattues par les entreprises. Ainsi, la Société Générale, comme BOC, Europe 1, Corus ou Eidos Interactive ont des préoccupations liées à la fiscalité, même si elles sont mêlées à d'autres problématiques. En outre, l'environnement commercial est en cause dans le lobbying de Canal Plus (qui s'oppose à ses concurrents du service public), d'Europe 1 (pour les droits de retransmission de la Coupe du monde de football), Eidos Interactive (dans sa lutte contre le piratage informatique) et de Corus (se préoccupant de ses futures parts de marché issues du programme public de reconstruction des quartiers difficiles en Grande-Bretagne). Enfin, des problématiques financières sont au cœur du cas de l'entreprise Vosper Thornycroft défendant ses subventions gouvernementales.

De manière plus isolée, se retrouvent des actions liées aux domaines de la société (en partie dans le cas Europe 1 qui défend les droits des auditeurs mais surtout dans le cas Hyparlo en prise avec la santé et l'information des consommateurs) et de l'écologie (BOC combat une taxe environnementale).

Si l'on se réfère à Porter (1993), le degré de focalisation de l'entreprise sur son environnement peut varier.<sup>1</sup> En effet, les entreprises doivent bien entendu analyser leur « macro-environnement » en raison de la concurrence mondiale mais aussi leur « micro-environnement » qui favorise la compétitivité de la firme. Cet environnement immédiat se définit comme « *la concentration dans une région de savoir-faire, de technologies, de firmes, de fournisseurs et d'institutions hautement spécialisées et interconnectées, représentant une masse critique suffisante pour pousser à l'innovation et à la réussite* » (Porter, 1993).

---

<sup>1</sup>PORTER M, *L'avantage concurrentiel des nations*, Inter éditions, 1993

Dans nos exemples développés précédemment, la focalisation est partagée. On en voudra pour preuve les problématiques micro-environnementales qui sont abordées par Canal Plus, Sabaté Diosos en France et Vosper Thornycroft , BOC en Grande-Bretagne. A l’opposé, c’est davantage le macro-environnement qui est envisagé par la Société Générale et Hyparolo dans le cas français ou Eidos Interactive et Corus dans le cas anglais. La focalisation d’Europe 1 peut être qualifiée de mixte puisque l’entreprise s’intéresse sur le plan macro à un événement mondial mais qui représente sur le plan micro une source de coûts pour l’entreprise.

**Tableau 49.**  
**Des exemples d’environnements turbulents concernés par des actions de lobbying d’entreprises françaises et anglaises**

Pays d’origine de la firme	Entreprise	Domaines de l’environnement concerné	Niveau de focalisation sur l’environnement
FRANCE	Hyparolo	Société	Macro
	Europe 1	Société Commerce	Micro Macro
	Société Générale	Fiscalité	Macro
	Canal Plus	Commerce	Micro
	Sabaté Diosos	Général	Micro
GRANDE-BRETAGNE	Vosper Thornycroft	Finance	Micro
	BOC	Fiscalité Ecologie	Micro
	Eidos Intercative	Commerce Fiscalité	Macro
	Corus	Commerce Fiscalité	Macro

In fine, en France comme en Grande-Bretagne, l’influence des décisions publiques sur l’environnement de l’entreprise (qui correspond à la modalité de notre taxonomie appelée « Résultat escompté ») se solde dans la moitié des cas par l’émergence d’une menace et dans l’autre moitié des cas par le développement d’une opportunité pour l’entreprise.

Cependant, dans tous les cas, la riposte stratégique par le lobbying est susceptible de générer de la valeur en fondant l’avantage concurrentiel de la firme.

### **1.1.2 Il en découle différentes sources de création de valeur fondant l’avantage concurrentiel de l’entreprise**

Nous avons émis en première partie l’hypothèse d’un lien entre lobbying et création de valeur basé sur la notion d’avantage concurrentiel. L’intérêt de cette piste d’analyse semble confirmé par la recherche empirique.

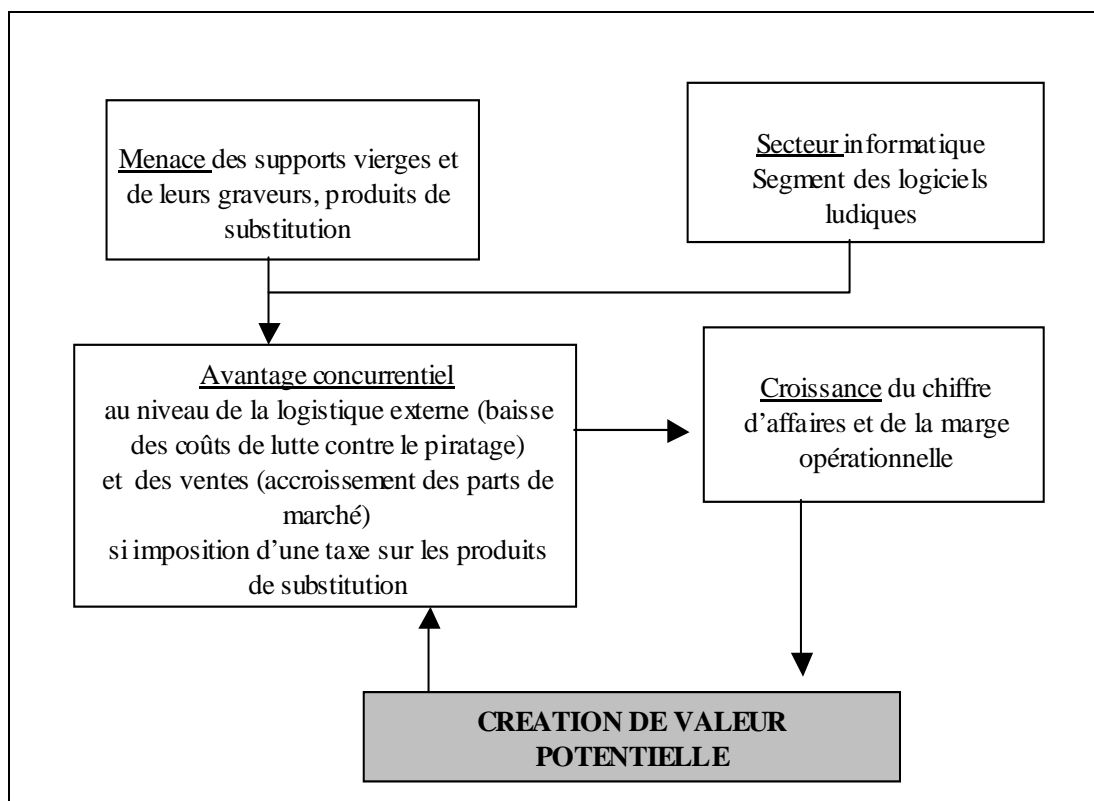


**a. L'avantage concurrentiel est un levier stratégique de création de valeur traditionnellement reconnu**

La recherche des liens entre stratégie et création de valeur est la base de l'évaluation de la démarche stratégique. « *Trois types de leviers d'essence stratégique sont à l'origine de la création de valeur par l'entreprise : les leviers stratégiques stricto sensu, des leviers financiers et des leviers de « gouvernance d'entreprise »* ». (Caby, Hirigoyen, 2001) Dans le cas anglais comme dans le cas français, plus des trois quarts des entreprises lobbyistes défendent uniquement des intérêts qui leur sont propres. Les autres lobbyistes évoquent certes un intérêt public lié à la défense de leur intérêt privé mais il est difficile de faire la part entre le discours et la réalité à ce sujet. C'est pourquoi, nous considérerons ici le premier levier fondé sur l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Le lien entre l'avantage concurrentiel et la création de valeur a été modélisé par Rappaport (1986) sur la base des travaux de Porter (1987). Ci dessous, un exemple issu de notre étude illustre l'application au lobbying de ce schéma, développé dans le Chapitre 3.

**Figure 14.**  
**Analyse concurrentielle et création de valeur potentielle : l'exemple d'Eidos interactive (Grande-Bretagne)**



Eidos Interactive est dans le secteur informatique, sur le segment des logiciels de loisir. Dans ce segment, l'intensité concurrentielle et le nombre de nouveaux entrants sont élevés mais une certaine différenciation est toujours possible. En outre, l'entreprise dispose d'un certain pouvoir de négociation avec ses clients et fournisseurs. En revanche, une menace est avérée : les CD et DVD vierges accompagnés de leurs graveurs représentent des produits de substitutions dangereux pour Eidos Interactive en raison du piratage qu'ils rendent possible. C'est pourquoi, l'introduction d'une taxe sur les supports informatiques vierges et leurs graveurs (destinée en outre à alimenter une structure de lutte contre les pirates informatiques) permettrait à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel (accroissement des parts de marché destinées aux éditeurs officiels de logiciels ludiques). Il en résulterait (sous réserve d'une égale répartition du nouveau marché entre les éditeurs officiels) une augmentation de son chiffre d'affaires et donc une création de valeur globale.

De manière plus générale, le lobbying est susceptible d'affecter la chaîne de valeur sur différentes activités. Ainsi, on peut considérer que l'action d'Hyparlo en faveur de la sécurité alimentaire des consommateurs est en réalité une opération de marketing (tout comme dans une certaine mesure l'action d'Europe 1 pour les droits des auditeurs lors de la Coupe du monde de football). De même, le lobbying de Corus auprès du gouvernement anglais est destiné à accroître ses ventes en matière d'immobilier public. Les opérations de production sont également en cause par exemple dans le cas de Canal plus (durée des spot publicitaires), de la Société Générale (production de différents services financiers en fonction de la fiscalité qui leur est imposée), de Vosper Thornycroft (activités de construction navale soumises à l'obtention de subventions). Dans le cas d'Eidos Interactive, on peut supposer que la mise en place d'une taxe sur les supports informatiques vierges destinée à lutter contre le piratage simplifierait sa logistique externe et serait donc réductrice de coûts (tout en touchant l'aspect commercialisation et vente). Les activités de soutien peuvent également être concernées. Par exemple, pour BOC, c'est (entre autres) le développement de la technologie qui est potentiellement remis en cause par une taxe sur les dépenses énergétiques. On peut imaginer qu'un grand nombre de réglementations en matière de droit du travail (les 35 heures en France par exemple), susceptibles d'être influencées par des actions de lobbying, touchent l'activité de gestion de ressources humaines.

Par ailleurs, il peut y avoir une seule activité impliquée (dans les deux tiers des cas en France comme en Grande-Bretagne) ou plusieurs (dans un tiers des cas).

Dès lors, il convient d'analyser plus précisément la manière dont le lobbying peut fonder l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

## **b. Le lobbying peut fonder l'avantage concurrentiel d'une entreprise**

Deux approches peuvent être évoquées pour expliquer la contribution du lobbying à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. L'approche traditionnelle en ligne avec les travaux de Porter est dite « distributive ». En stabilisant voire modelant son environnement, l'entreprise lobbyiste acquiert des facteurs clés de succès qui vont lui permettre d'exploiter un pouvoir de marché à l'encontre d'autres acteurs. Une approche plus récente dite « contributive »<sup>1</sup> apporte également un éclairage intéressant. Dans un environnement rendu favorable par le lobbying, l'entreprise serait en mesure de créer davantage de richesses par un meilleur usage de ses ressources (on parle alors de « capacités dynamiques »). Ces deux points de vue ne sont nullement exclusifs mais complémentaires pour théoriser la diversité des cas de lobbying observés en France et en Grande-Bretagne.

### *Le développement des « facteurs clés de succès »*

Les facteurs clés de succès peuvent être définis comme des atouts détenus par l'entreprise en termes de ressources et de compétences et qui seront la source de l'avantage concurrentiel. *« Cinq grandes catégories de critères sont généralement distinguées : la position sur le marché, la structure des coûts, l'image, les compétences techniques, la rentabilité. Ces critères n'ont pas, selon le cycle de vie du produit et le contexte concurrentiel, le même poids. Il convient ainsi d'opérer un classement des facteurs liés à ces critères en tenant compte de deux conditions de fiabilité : limiter le nombre de facteurs retenus et valider l'analyse par des données objectives ou par la confrontation des experts. On procède ensuite à l'évaluation, pour l'entreprise et ses principaux rivaux, des facteurs clés retenus en s'appuyant sur des informations solides et non contestables. Le rapprochement des coefficients de pondération affectés à chaque facteur clé de succès et la note obtenue par chaque entreprise permettent d'évaluer globalement les acteurs du champ concurrentiel »* (Allouche et Schmidt, 1995)

Une analyse aussi précise n'est pas envisageable pour les entreprises de notre échantillon en raison du manque d'informations précises sur les sociétés lobbyistes et sur leurs concurrents. Cependant, dans les quelques exemples déjà cités, nous pouvons tenter d'isoler certains facteurs clés de succès potentiels conditionnés par l'action de lobbying. Ainsi, l'acquisition d'une position sur le marché est clairement l'objectif de Canal Plus (par opposition à ses concurrents, les chaînes du service public) et d'Eidos Interactive (conurrencé de manière moins officielle par le piratage informatique). De manière moins directe, c'est en partie aussi l'objectif de la Société Générale en France qui souhaite rendre la place de Paris plus attractive financièrement. Dans ce dernier exemple, la réduction de la fiscalité attendue du lobbying serait aussi un facteur clé de succès réduisant les coûts de la

---

<sup>1</sup> Cette distinction entre logique « contributive » et logique « distributive » provient de KOENING (1999)

société financière (dont les services sont taxés). De même, Europe 1 et BOC cherchent à modifier leur structure de coûts par une action politique (droits de retransmission de la coupe du Monde de football dans le premier cas et prix de l'énergie taxée dans le second). Comme la Société Générale, Europe 1 souhaite également développer un deuxième facteur clé de succès, son image, en défendant les droits des auditeurs et téléspectateurs. Cette quête de l'image est clairement le but des actions de lobbying d'Hyparlo (sécurité alimentaire mondiale et protection du consommateur) et de Sabaté Diosos (défense de la spécificité régionale et liens divers) en France. La rentabilité financière découle parfois d'autres facteurs clés de succès. Elle est plus précisément en cause dans l'action des entreprises anglaises Vosper Thornycroft et Corus qui attendent toutes deux un financement public, de manière directe pour la première (subventions) et de manière indirecte pour la seconde (marchés publics immobiliers dans le cadre de la reconstruction des quartiers en difficulté). Des facteurs clés de succès liés aux compétences techniques n'apparaissent pas dans nos exemples mais il est tout à fait possible d'imaginer que des décisions publiques influencées par le lobbying puissent par exemple affecter les capacités de recherche d'une entreprise.

#### *Le développement des « capacités dynamiques »*

La théorie des « capacités dynamiques » (Teece, Pisano et Shuen, 1997) nous a également semblée intéressante à mobiliser comme source de l'avantage comparatif liée au lobbying. En effet, elle s'intéresse aux entreprises évoluant dans un environnement affecté par des changements rapides. Nous avons constaté que cela pouvait être le cas lorsqu'une action politique est menée. Cette théorie *« avance que l'avantage concurrentiel résulte de processus distinctifs (ie des façons particulières de combiner et de coordonner) façonnés par des actifs spécifiques de la firme (connaissances tacites et actifs complémentaires) et l'évolution des sentiers (choisis ou imposés) sur lesquels chemine l'entreprise. La persistance de l'avantage concurrentiel dépend a) de l'évolution quantitative et qualitative de la demande, b) de la facilité avec laquelle la firme est en mesure de répliquer à une échelle supérieure ce qu'elle est capable de faire et c) de la capacité d'imitation de ses concurrents. »* (Koenig, 1999)

De fait, les actions de lobbying peuvent permettre à l'entreprise de développer des capacités dynamiques en la différenciant, soit au niveau des actifs, soit au niveau des sentiers. Cette analyse s'avère cependant plus difficile à utiliser dans notre étude car, par manque d'information, nous ne pouvons pas évaluer la persistance de l'avantage concurrentiel.

## **1.2. La création de valeur est conditionnée par la congruence de l'action de lobbying avec les ressources et la stratégie générale de l'entreprise**

Les actions de lobbying représentent des potentiels de facteurs clés de succès ou de capacités dynamiques, générateurs d'avantage concurrentiel et donc de création de valeur. Néanmoins, la relation n'est pas systématique. Nous l'avons bien constaté dans notre étude d'événement, toutes les actions politiques d'entreprises ne sont pas créatrices de valeur. Il nous faut donc compléter notre réflexion sur la création de valeur en terme d'avantage concurrentiel et analyser plus avant les conditions qui permettent au lobbying de générer effectivement de la valeur pour l'entreprise. Le modèle de « l'alignement stratégique » issu des technologies de l'information nous semble répondre à cette problématique.

### **1.2.1 Le modèle de « l'alignement stratégique » appliqué au lobbying**

Rien n'assure qu'une action de lobbying va effectivement influencer la décision publique visée<sup>1</sup>. Par ailleurs, une fois la décision publique modifiée, il n'est pas certain que cela confère finalement un avantage concurrentiel à l'entreprise lobbyiste si cette dernière a mal évalué la situation. Ce scénario pessimiste nous permet de déceler à contrario les conditions de la création de valeur par le lobbying. Ainsi, l'analyse stratégique par l'avantage concurrentiel que nous venons de mener doit être relativisée : une action de lobbying peut se révéler sans intérêt potentiel pour l'entreprise. En outre, il convient de réintroduire la notion de ressources, qu'elles soient politiques (comme nous l'avons évoqué au Chapitre 4) ou de nature plus générale. Elles sont nécessaires à l'entreprise pour mener à bien son action et influencer la cible.

Une réflexion similaire a été menée dans le domaine des technologies de l'information (domaine in fine peu éloigné des préoccupations du lobbyiste). Elle a abouti à la modélisation des liens devant exister entre d'une part, ces technologies et d'autre part, la stratégie et les ressources plus générales de l'entreprise. On parlera d'« alignement stratégique » des technologies de l'information dans l'entreprise (Henderson et Venkatraman, 1993). D'après Henderson et Venkatraman, la performance des technologies de l'information dépend d'une double intégration.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> On en voudra pour preuve l'action de la Société Générale et du groupe Europlace pour modifier l'environnement fiscal de la place de Paris, engagée 1998 et dont les effets ne sont pas encore certains en 2002.

<sup>2</sup> Un tel alignement stratégique peut être atteint avec l'aide par exemple de la planification stratégique des systèmes d'information.

1. L'intégration stratégique définit la cohérence entre les stratégies tournées vers l'externe et l'infrastructure organisationnelle ou les processus internes, tant au niveau de l'entreprise que des technologies de l'information.
2. L'intégration fonctionnelle est liée à la congruence entre les technologies de l'information et la politique générale de l'entreprise, tant au niveau de leurs stratégies que de leurs structures et processus respectifs.

Ce modèle est à replacer dans le cadre d'une réflexion plus large de ses auteurs. En particulier, ceux-ci cherchent à élargir les objectifs de la mise en œuvre et du contrôle des systèmes d'information non pas à une cellule ou une fonction mais à l'ensemble de l'organisation. Par ailleurs, ils souhaitent dépasser une notion de performance uniquement basée sur une comparaison « production/coûts » par une conception organisationnelle et multicritère.

**Tableau 50.**  
**Le cadre d'analyse de l'alignement stratégique comparé au cadre d'analyse traditionnel**

<b>Caractéristique</b>	<b>Analyse traditionnelle</b>	<b>Alignement stratégique</b>
Focalisation	Interne à la cellule (en charge des systèmes d'information) et à l'organisation	Interne et externe
Objectifs du management	S'assurer que le fonctionnement de la cellule (en charge des systèmes d'information) correspond aux exigences de l'activité de l'entreprise	Sélectionner un alignement stratégique pour assurer le succès de l'activité de l'entreprise
Rôle de l'encadrement	Direction pour les cadres généraux et support technique pour les cadres de la cellule (en charge des systèmes d'information)	Diversification des fonctions pour les cadres généraux comme pour les cadres de la cellule (en charge des systèmes d'information)
Critères dominants pour l'évaluation de la performance	Approche « production/coûts »	Critères multiples

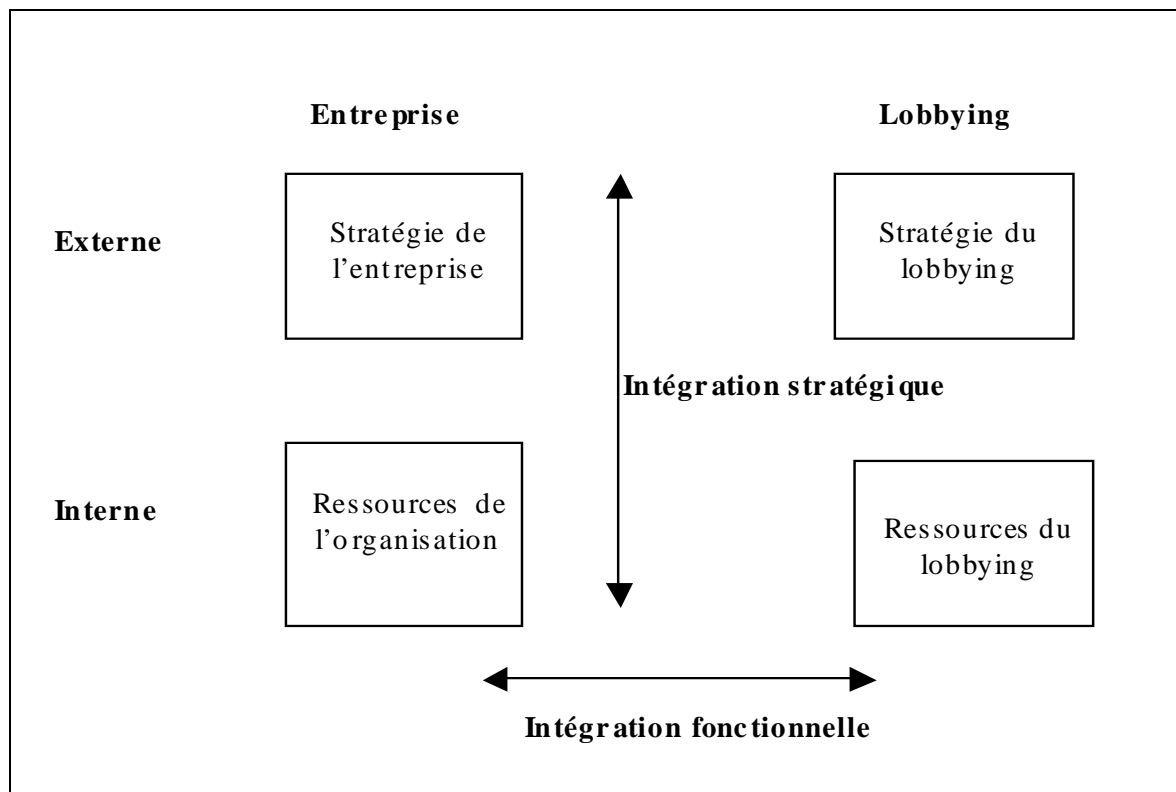
Source : d'après Henderson et Venkatraman (1993)

Nous avons suivi une démarche similaire (en particulier au Chapitre 2) dans notre évaluation de la performance du lobbying par la création de valeur. C'est pourquoi, le modèle de l'alignement stratégique nous a semblé transposable aux actions de lobbying et porteur d'hypothèses explicatives intéressantes. Nous avons cependant remplacé les notions d'infrastructures et de processus par le terme plus générique de ressources en référence à notre cadre de réflexion initial<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> On se référera en particulier au Chapitre 4

**Figure 15.**  
**Modèle de l'alignement stratégique appliqué au lobbying**



Source : modèle de Henderson et Venkatraman (1993) adapté par l'auteur

Dans la suite de notre analyse, nous considérerons simplement un double alignement. Pour être fondateur d'un avantage concurrentiel et donc créateur de valeur, on peut supposer que :

1. le lobbying doit être cohérent avec la stratégie générale de l'entreprise, en particulier la cause du lobbying et la politique générale du lobbying doivent aller dans le sens de l'entreprise (il s'agit de l'intégration fonctionnelle des deux stratégies) ;
2. les ressources et compétences générales de l'entreprise mais aussi celles appliquées au lobbying<sup>1</sup> doivent être adaptées aux objectifs du lobbying (il s'agit d'un résumé de l'intégration fonctionnelle entre ressources de l'entreprises et ressources du lobbying puis de l'intégration stratégique au niveau du lobbying).

<sup>1</sup> Nous avons évoqué ces notions dans la deuxième partie de notre étude.

La dernière proposition conditionne l'aptitude du lobbying à influencer la décision publique à moindre coût, la première conditionne l'avantage concurrentiel attendu d'une modification de la décision publique. Elles sont à rapprocher des prescriptions stratégiques de Keim et Baysinger (1993) pour assurer l'efficacité des actions politiques<sup>1</sup>. En effet, ces auteurs conseillaient entre autres :

1. que l'action soit potentiellement créatrice de valeur (à rapprocher de la cohérence de l'action politique avec la stratégie générale de l'entreprise) ;
2. que l'action repose sur des ressources, un management et une organisation adaptés (à rapprocher de l'adaptation des ressources de l'entreprise et du lobbying avec les objectifs de l'action politique).

### **1.2.2 Un modèle susceptible d'expliquer les performances inégales du lobbying en matière de création de valeur**

Un certain nombre d'études empiriques valident le modèle initial de Henderson et Venkatraman : l'alignement stratégique des technologies de l'information avec la stratégie et les structures organisationnelles de l'entreprise conditionne la performance de cette dernière. Un récapitulatif de ces études est donné par Bergeron, Raymond et Rivard (2002) que nous présentons dans le tableau ci-dessous. Les indicateurs de performance utilisés dans ces études sont le plus souvent des éléments de nature financière (comme la rentabilité économique, la rentabilité des capitaux propres, le bénéfice par action) ou non financière (parts de marché, développement de nouveaux produits).

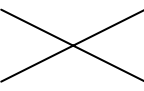
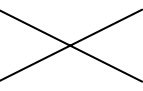
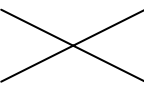
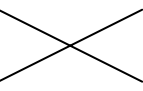
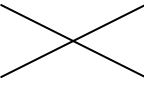
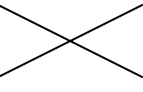
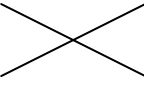
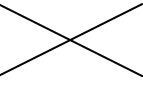
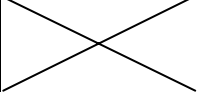
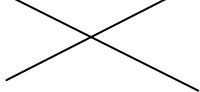
Nous n'avons pas utilisé les mêmes critères de performance. Cependant, la notion d'alignement stratégique nous semble un cadre d'analyse intéressant pour tenter d'expliquer la création de valeur (ou son absence) liée au lobbying. Après avoir décrit les mécanismes théoriques envisageables, nous les illustrerons en revenant à des cas concrets d'actions politiques observées dans notre étude.

---

<sup>1</sup> Ces prescriptions ont été décrites plus en détail au Chapitre 2.



**Tableau 51.**  
**Etudes empiriques sur le lien « alignement stratégique des technologies de l'information-performance »**

Auteurs	Domaines concernés par l'alignement stratégique				Résultats des études
	Stratégie de l'entreprise	Structures et processus organisationnels de l'entreprise	Stratégie des technologies de l'information	Structures et processus organisationnels des technologies de l'information	
Bergeron et Raymond, 1995					L'alignement stratégique a un impact positif sur la performance
Teo et King, 1996					L'alignement stratégique à une relation significative et positive avec la performance organisationnelle
Chan et al, 1997					L'alignement stratégique permet de prédire la performance de l'entreprise
Sabherwal et Chan, 2001					L'alignement stratégique affecte la performance des entreprises de type prospectif ou analyste (suivant la typologie de Miles et Snow, 1978)
Croteau et al, 2001					L'alignement stratégique a un effet positif sur la performance

Sources : d'après Bergeron, Raymond et Rivard (2002)

#### **a. Quatre cas de figure pour le lobbying**

Si l'on se réfère à notre modèle de l'avantage stratégique appliqué au lobbying puis simplifié, quatre cas de figure sont susceptibles de se produire.

1. Le lobbying est cohérent avec la stratégie de l'entreprise et les ressources<sup>1</sup> sont adaptées à ses objectifs.

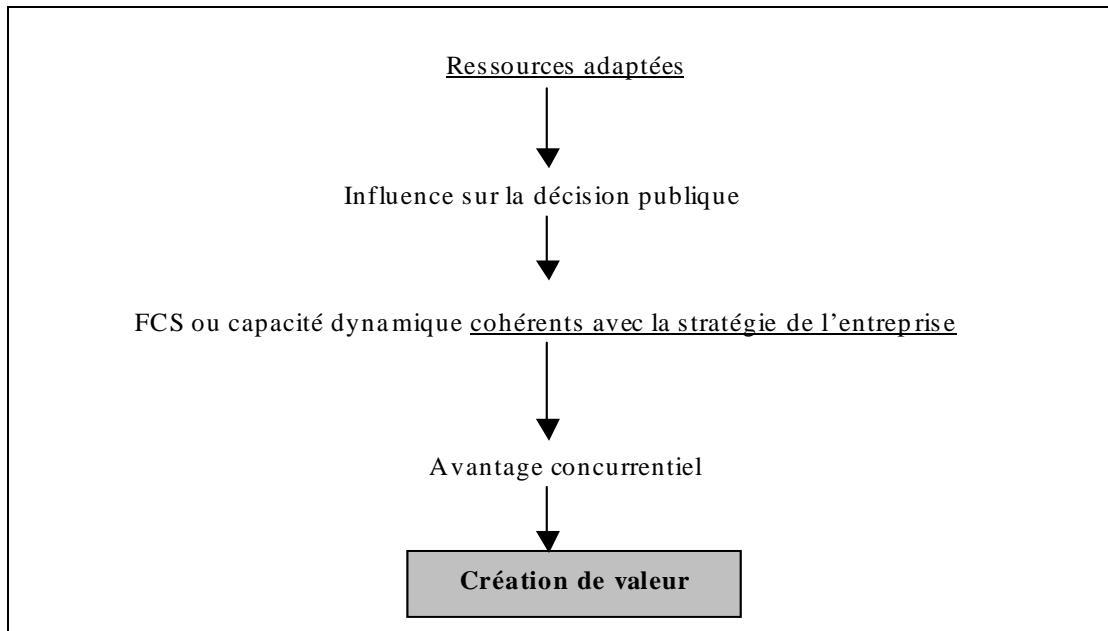
Nous sommes ici dans la situation optimale. L'action politique de l'entreprise, appuyée par des ressources appropriées va pouvoir influencer la décision publique. Cette modification de l'environnement de l'entreprise lui permet d'acquérir des facteurs clés de succès ou des

---

<sup>1</sup> Il s'agit des ressources générales de l'entreprise et de celles affectées en particulier à l'action politique.

capacités dynamiques en ligne avec sa stratégie. Il y a donc création d'un avantage concurrentiel et in fine création de valeur pour la firme lobbyiste.

**Figure 16.**  
**Mécanismes de la création de valeur dans le cas de figure 1**

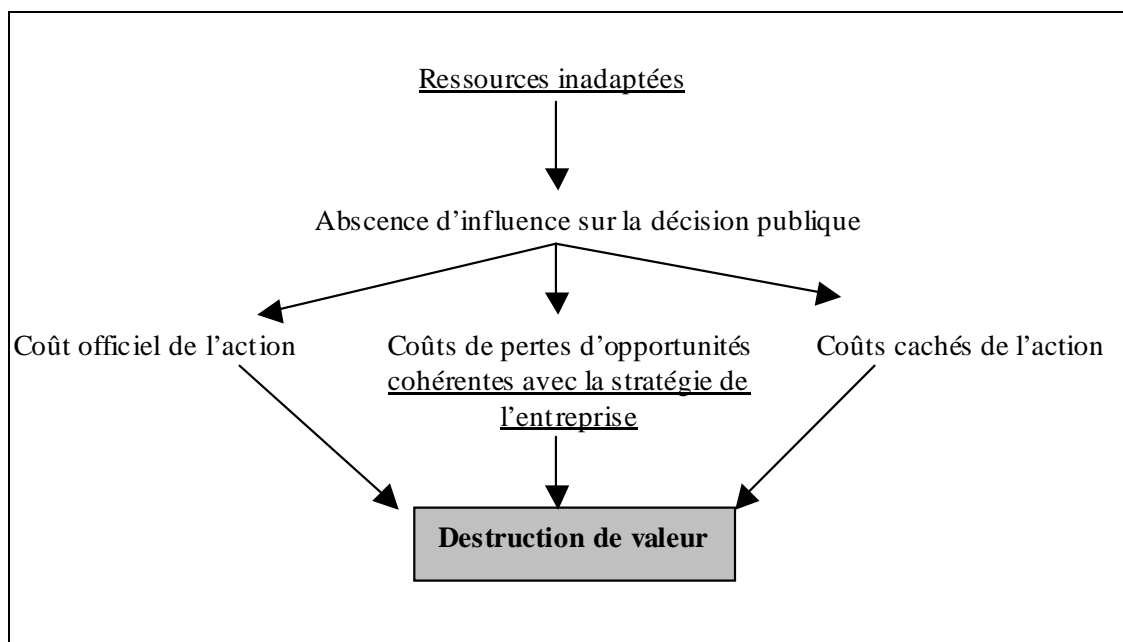


2. Le lobbying est cohérent avec la stratégie de l'entreprise mais les ressources ne sont pas adaptées aux objectifs du lobbying.

Contrairement à la situation étudiée précédemment, ce cas de figure est peut-être le pire pour l'entreprise lobbyiste. En effet, l'entreprise a bien analysé les opportunités et les menaces de son environnement. En résolvant le problème qui est à l'origine de son action, elle pourrait développer un avantage concurrentiel source de valeur. Cependant, les ressources mises en œuvre ne suffisent pas à influencer la décision publique en question. Si l'on s'intéresse aux ressources du lobbying en référence à notre taxonomie initiale, trois grands domaines de l'action politique sont ici en cause. La politique générale de lobbying de l'entreprise peut être inadaptée. Par exemple, nous avons vu qu'une attitude générale vis-à-vis des pouvoirs publics active maximisait la création de valeur en Grande-Bretagne ; pourtant, les entreprises anglaises sont majoritairement anticipatrices. Ensuite, l'auteur du lobbying peut être inadapté. À cet égard en France, il semble qu'un lobbying interne mais mené de manière collective structurée maximise le potentiel de création de valeur. Enfin, la conduite générale de l'action doit être cohérente : à des objectifs divers vont correspondre des durées d'action, mode de communication, mode d'influence et positionnement différents. De manière plus générale, ce sont les ressources (ressources financières, humaines, mais aussi politiques) de l'entreprise qui peuvent ne pas être adaptées à l'action politique. Dès lors,

l'entreprise va subir plusieurs coûts : les coûts officiels imputables à l'action menée (des exemples parlants ont été donnés à ce sujet en première partie) mais aussi des coûts d'opportunité liés à la perte d'un avantage comparatif potentiel (perte d'un marché, augmentation des coûts de production par exemple), voire même des coûts organisationnels ou externes que nous appellerons « coûts cachés » suite à l'échec officiel de l'entreprise face à la décision publique (perte de confiance de certains acteurs en interne, dégradation de l'image de l'entreprise). En conséquence, non seulement il n'y a pas création de valeur pour l'entreprise mais on peut même supposer que s'opère une destruction de valeur en raison des coûts mentionnés.

**Figure 17.**  
**Mécanismes de la destruction de valeur dans le cas de figure 2**



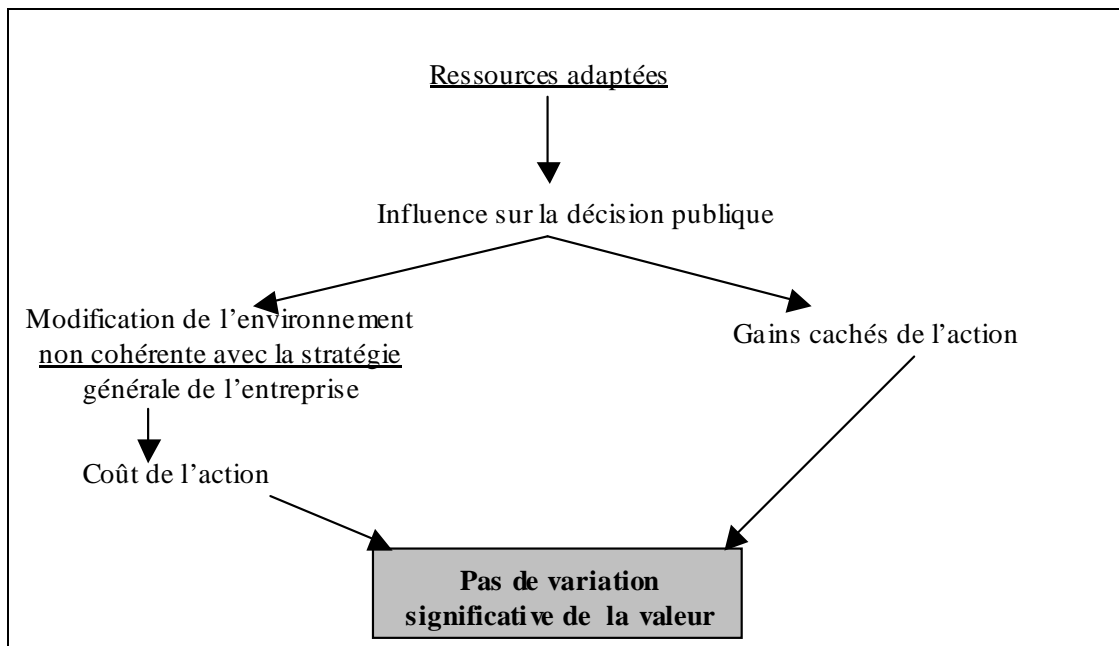
3. Le lobbying n'est pas cohérent avec la stratégie générale de l'entreprise mais les ressources sont adaptées aux objectifs de l'action politique.

Dans ce cas, pour des raisons externes ou internes à l'entreprise<sup>1</sup> l'action politique, même si elle parvient à influencer la décision publique, n'est pas susceptible de générer un avantage comparatif pour l'entreprises lobbyiste. Certes, le succès officiel de l'action permis par des ressources adaptées aux objectifs du lobbying peut générer des gains en terme d'image externe ou de motivation interne que nous appellerons gains cachés par opposition aux coûts cachés du cas de figure 1. Cependant, il n'est pas certain que ces gains de second

<sup>1</sup> Nous approfondirons cette question dans la deuxième partie de ce chapitre.

ordre suffisent à compenser les coûts générés par l'action engagée. En outre, on peut même envisager que la modification de l'environnement soit contre-productive pour l'entreprise. C'est pourquoi, dans l'ensemble, une telle action de lobbying sera sans effets significatifs sur la création de valeur de l'entreprise, avec éventuellement une connotation positive (gains cachés importants) ou négative (coûts de l'action élevés ou modification de l'environnement néfaste).

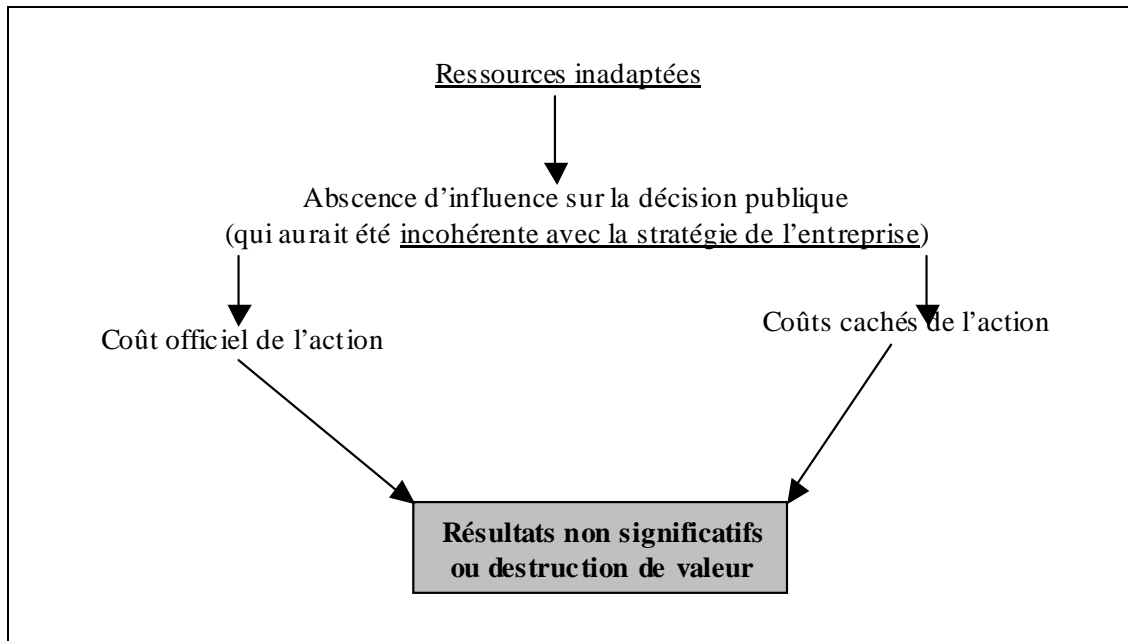
**Figure 18.**  
**Mécanismes de l'absence de création de valeur dans le cas de figure 3**



4. Le lobbying n'est pas cohérent avec la stratégie générale de l'entreprise et les ressources ne sont pas adaptées au lobbying.

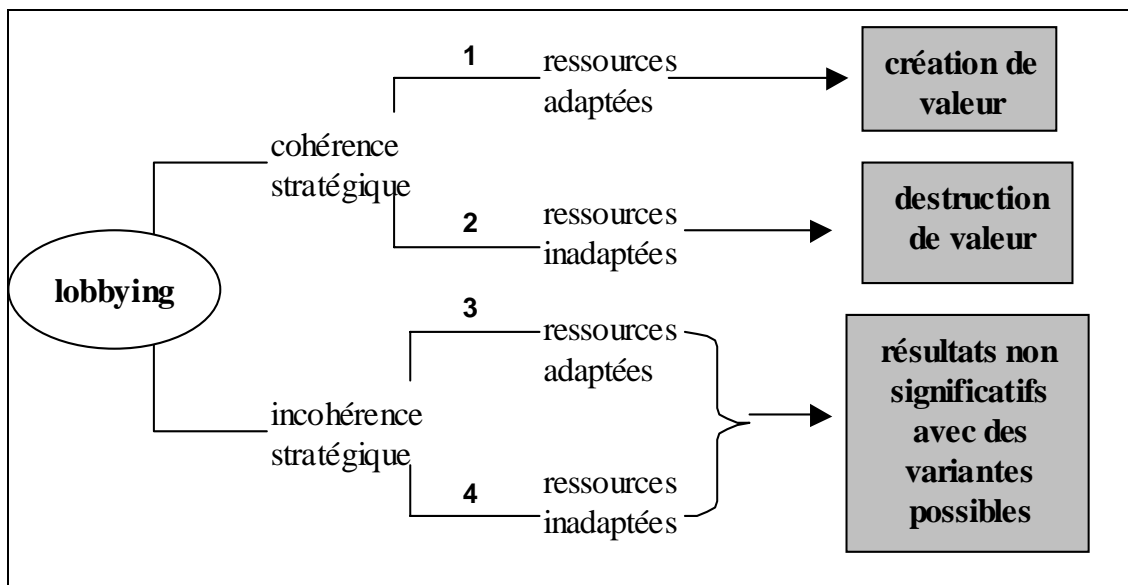
Dans ce cas, aucun gain n'est envisageable pour l'entreprise lobbyiste. En effet, ses ressources (propres ou affectées au lobbying) ne lui permettent pas d'influencer la décision publique visée et des coûts cachés peuvent apparaître comme évoqués précédemment. Cependant, la modification de l'environnement souhaitée ne constituait pas en réalité la source d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise. C'est pourquoi, le lobbying ne générera pas de coûts d'opportunité. In fine, l'action est donc, au mieux neutre, au pire destructrice de valeur si des coûts cachés ou officiels (liés à la mise en œuvre de l'action) importants sont à supporter par l'entreprise lobbyiste.

**Figure 19.**  
**Mécanismes de l'absence de création de valeur dans le cas de figure 4**



Nous pouvons finalement dresser un bilan récapitulatif de ces hypothèses explicatives, présenté dans la figure ci-dessous.

**Figure 20.**  
**Alignement stratégique et création de valeur du lobbying**



## b. Des exemples concrets

Il nous a semblé intéressant de tenter une interprétation des quelques cas particuliers évoqués tout au long de cette étude (comme parangons de chaque type de lobbying) à travers cette grille de lecture. Il s'agit simplement d'émettre des hypothèses explicatives, pour des cas appréhendés rapidement et sans suivi interne des processus. Il ressort de cette analyse une cohérence entre le cas de figure représenté par les actions politiques des entreprises et le résultat de leur lobbying résumé dans le tableau infra.

**Tableau 52.**  
**Configuration de l'alignement stratégique du lobbying et création de valeur : des exemples d'entreprises françaises et anglaises**

Pays d'origine de la firme	Entreprise	Configuration supposée de l'alignement stratégique du lobbying	Influence observée sur la valeur
FRANCE	Hyparlor	Cas de figure 4	Destruction de valeur (-33,8°/° en J+3)
	Europe 1	Cas de figure 1	Création de valeur (+56°/° en J+3)
	Société Générale	Cas de figure 4	Résultats non significativement différents de zéro (très légèrement négatifs)
	Canal Plus	Cas de figure 3	Résultats non significativement différents de zéro (très légèrement positifs)
	Sabaté Diosos	Cas de figure 1 ou 3	Création de valeur à court terme (+100°/° en J+2)
GRANDE-BRETAGNE	Vosper Thornycroft	Cas de figure 1 ou 3	Création de valeur à court terme (+30°/° en J+2)
	BOC	Cas de figure 2 ou 4	Destruction de valeur (-40 °/° en J+5)
	Eidos Interactive	Cas de figure 2	Destruction de valeur (-300 °/° en J+5)
	Corus	Cas de figure 4	Résultats non significativement différents de zéro

Ainsi, le premier cas de figure paraît bien illustré par l'action politique d'Europe 1. En effet, l'entreprise a un objectif cohérent avec sa stratégie : la baisse des coûts de retransmission de la coupe du monde de football lui permettrait à la fois de réduire ses coûts de production mais encore d'améliorer son image de marque. En outre, c'est une grande entreprise qui mène une action collective structurée par l'intermédiaire de l'Union européenne de radiodiffusion. Cela assure au lobbying des ressources financières et humaines. Enfin, elle possède des ressources politiques importantes puisque le droit communautaire semble aller dans son sens. En revanche, les cas Sabaté Diosos et Vosper Thornycroft prêtent plus à discussion. Certes, les deux entreprises possèdent des ressources adaptées à leur objectif de lobbying (organisations collectives structurées à la mesure du niveau de la cible : local dans le

premier cas et européen dans le second). Cependant, on peut s'interroger sur le bien fondé stratégique de leurs démarches respectives. Que gagnera réellement à long terme Sabaté Diosos d'une meilleure image de marque dans sa région ? La lutte pour le maintien de subventions gouvernementales pendant quelques années menée par le constructeur naval britannique Vosper Thornycroft n'est-elle pas une politique peu constructive pour l'avenir ? C'est pourquoi la création de valeur générée par le lobbying de ces deux entreprises n'est que de courte durée.

Le deuxième cas de figure se retrouve clairement pour l'entreprise Eidos Interactive. Nous avons décrit son analyse stratégique plus en détail précédemment. L'action de lobbying destinée à l'imposition d'une taxe sur les supports informatiques vierges et leurs graveurs semble nécessaire. Cependant, il s'agit d'une entreprise de moyenne importance, oeuvrant au travers d'une organisation collective structurée (ELSPA) manquant d'expérience, face à un objectif difficile à franchir, la modification du système fiscal anglais. Le marché sanctionne lourdement la perte d'opportunités essentielles à la survie de l'entreprise. Sur un même sujet fiscal, le cas de BOC est moins clair. On peut supposer que l'action de lobbying manque de ressources pour infléchir la décision publique. En particulier, d'autres entreprises ont déjà adopté une attitude de « free rider » en obtenant l'année précédente une exonération exceptionnelle de la taxe sur les changements climatiques (ce qui réduit d'autant la marge de manœuvre du gouvernement). En outre, on peut s'interroger sur la cohérence stratégique d'un tel objectif pour BOC. La baisse des coûts envisagée le sera pour tous les producteurs de gaz industriel sans que l'on sache s'il existe des produits de substitution concurrents. Par ailleurs, l'impact en terme d'image d'une telle opération peut être négatif.

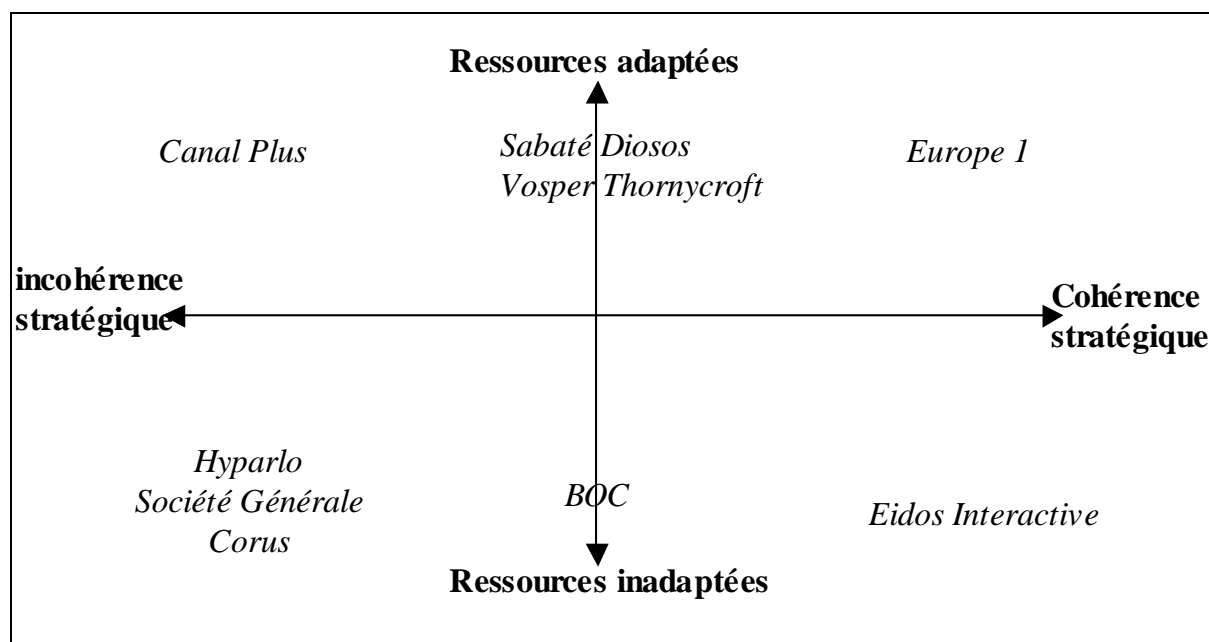
Le troisième cas de figure est illustré par l'action politique de Canal Plus. L'entreprise représente une part de marché importante au sein des chaînes de télévision françaises. Elle agit de manière individuelle mais parallèlement à d'autres entreprises du marché (TF1 et M6 notamment). Canal Plus semble donc disposer d'atouts indiscutables pour son lobbying auprès du gouvernement français visant à réduire la durée des écrans publicitaires sur France 3. Pourtant, l'impact en terme de création de valeur est peu significatif ce qui révèle une incohérence stratégique. De fait, les chaînes du service public ne sont pas exactement sur le même segment de marché que des chaînes cryptées comme Canal Plus. La très légère création de valeur observée est certainement liée aux gains cachés générés par la position de force de l'entreprise.

Le quatrième cas de figure permet d'expliquer trois situations de lobbying. En premier lieu, l'entreprise Hyparlo s'implique dans des enjeux internationaux de santé publique (OMC et Codex Alimentarius en particulier) éloignés de son activité quotidienne et d'une ampleur supérieure à la capacité d'action de l'association française FCD. On en voudra pour preuve les travaux de Lassale de Sallins (2002) déjà cités qui mettent en évidence l'extrême complexité des processus décisionnels au sein du Codex Alimentarius. Ensuite, la Société Générale

souhaite modifier la fiscalité des placements financiers en France. Comme dans le cas d'Eidos Interactive, une modification générale des systèmes fiscaux nationaux apparaît comme un objectif de lobbying nécessitant des ressources importantes. A ce jour (2002) l'association concernée Paris Europlace n'a d'ailleurs toujours pas obtenu gain de cause. En outre, l'action de la Société Générale est peu visible sur le plan stratégique dès lors qu'elle implique l'ensemble de ses concurrents français (tous membres de Paris Europlace). Une modification de la fiscalité française permettrait certes de lutter contre la concurrence étrangère mais serait inutile sur le plan national. Or, en 1998, date du lobbying, le marché bancaire français n'est pas ouvert aux banques étrangères dans la pratique. Enfin, l'entreprise anglaise Corus ne semble pas mener un lobbying à la mesure des problèmes multiples soulevés (réaction a posteriori et de manière indirecte par un communiqué de presse). Ce manque de ressources n'est pas particulièrement sanctionné par le marché qui estime que peu d'opportunités réelles en terme d'avantage concurrentiel sont perdues (en particulier, les concurrents de Corus sont des entreprises anglaises qui seraient concernées au même titre par les modifications de l'environnement).

In fine, les mécanismes théoriques de l'alignement stratégique du lobbying sont validés par les cas concrets extraits de l'échantillon de l'étude d'événement. La figure ci-dessous synthétise les conclusions de cette rapide analyse empirique.

**Figure 21.**  
**Configurations de l'alignement stratégique du lobbying retenues pour les exemples d'entreprises françaises et anglaises étudiés**





---

## **2. L'existence de comportements types dont certains sont inefficients**

Un grand nombre des stratégies d'action politiques françaises et anglaises observées sont donc inefficientes (neutres voire destructrices de valeur) en raison d'un manque de congruence du lobbying avec l'entreprise tant sur le plan de la stratégie que des ressources. Il convient dès lors de s'interroger à un double niveau :

1. Pourquoi existe-t-il une faible variété de stratégies de lobbying (quatre en Grande-Bretagne et cinq en France avec des dominantes transnationales communes pour trois catégories) ?
2. Pourquoi certaines d'entre-elles sont-elles adoptées alors qu'elles sont inefficientes en terme de création de valeur ?

Nous avons abordé la première de ces interrogations à la fin de l'analyse des données de notre deuxième partie. Cependant, à ce stade de l'étude, nous n'avions pas d'informations sur les écarts de performance entre les différents types de lobbying. C'est pourquoi, nous avons simplement commenté de manière factuelle les résultats de la classification. Des hypothèses ont été émises dans le cadre théorique des taxonomies quant à l'influence des ressources politiques nécessaires à chaque problématique et de l'environnement propre à chaque pays. Après l'étude d'événement nous savons que les différentes stratégies de lobbying adoptées dans la pratique par les entreprises françaises et anglaises ne produisent pas les mêmes résultats et que certaines sont inefficientes en terme de création de valeur. On peut désormais mettre en doute la rationalité de la gestion du lobbying au sein de l'entreprise, voire l'aptitude de l'entreprise à mener des stratégies d'action politique face à un environnement prégnant.

Nous nous intéresserons dans un premier temps à l'action de l'environnement, susceptible de façonner les stratégies de lobbying des entreprises. Nous interpréterons ainsi nos résultats (croisant analyse de données et étude d'événement) en les replaçant dans le cadre théorique du contrôle externe de l'organisation par l'environnement évoqué initialement. En effet, certaines de ces théories permettent d'interpréter de concert le manque de variété et l'inefficience possible des actions politiques.

Dans un deuxième temps, nous redonnerons une place à l'entreprise dont le rôle peut être considéré comme complémentaire à celui de l'environnement, tant au niveau de la décision que de la mise en œuvre du lobbying.

## **2.1. L'action de l'environnement**

Nous avons vu en première partie l'importance croissante conférée à l'environnement de l'entreprise dans la théorie des organisations, environnement qui apparaît au premier plan dès lors que l'on s'intéresse au lobbying (en tant que cible mais aussi comme facteur de contingence). Pour expliquer les situations d'action politique observées, nous retiendrons en particulier l'approche en terme d'isomorphismes développée par Di Maggio et Powell (1983).

### **2.1.1 Une optique néo-institutionnelle plutôt qu'écologique**

Deux analyses sont envisageables pour expliquer l'existence de comportements types en matière d'action politique des entreprises. Une approche rationnelle induit que le lobbying est le résultat de l'ajustement efficient de l'organisation à son environnement. En revanche, l'optique institutionnelle conduit à affirmer que l'organisation adopte une stratégie d'action politique, non pas en fonction d'une efficacité technico-économique mais pour maximiser sa légitimité externe.

#### **a. Ecologie des populations et lobbying : quelques rappels**

Dans une optique rationnelle, il est possible d'expliquer l'émergence des stratégies de lobbying par une sélection naturelle de l'environnement. On se réfèrera aux travaux sur l'écologie des organisations évoqués au Chapitre 1 de cette étude<sup>1</sup>.

Selon les représentants de l'approche écologique, l'environnement sélectionne la meilleure forme organisationnelle sans que l'effort d'adaptation volontaire de l'entreprise n'entre en jeu. La faible variété des formes d'organisation est expliquée par une inertie structurelle du fait d'une série de contraintes internes et externes lourdes. Ces facteurs d'inertie, comme l'investissement passé, les jeux politiques internes, les barrières fiscales et légales ou l'imperfection de l'information interne et externe, seraient donc autant de pistes pour expliquer l'existence de comportements types en matière de lobbying.

#### **b. Les limites de l'application des théories écologiques au lobbying**

Cependant, trois limites apparaissent à l'application de cette explication rationnelle aux stratégies d'action politique des entreprises.

En premier lieu, dans cette optique, la rationalité n'est plus localisée dans l'organisation (considérée comme une boîte noire) mais dans son environnement. Or, la négation totale du

---

<sup>1</sup> Rappelons deux publications fondatrices : l'ouvrage de ALDRICH, *Organizations and Environments*, publié en 1979 et surtout l'article de HANNAN et FREEMAN, « The population Ecology of Organizations » publié dans l'*American Journal of Sociology* en 1977.

rôle de l'entreprise semble en contradiction avec l'observation des actions de lobbying des entreprises françaises et anglaises étudiées.

Ensuite, l'organisation tout entière paraît orientée vers un seul but : l'efficacité technique et la performance économique. Ce type de raisonnement ne peut être valable que lorsque « *plusieurs conditions sont réunies telles que l'existence d'un environnement stable mais aussi lorsque la technologie utilisée dans l'activité de base de l'organisation est maîtrisée et relativement exempte d'incertitudes et lorsque les critères d'évaluation des outputs de l'organisation sont clairs et aisément évaluables* » (Chetoui, Mounoud, 2002). Or, les actions politiques d'une entreprise ne respectent aucun de ses critères : elles ont lieu dans un environnement rendu turbulent par la décision publique ; elles ne sont ni certaines ni aisément évaluables (c'est précisément l'un des axes de réflexion de cette thèse).

En dernier lieu, selon les théoriciens de l'écologie des populations, seules survivent les organisations les plus performantes spécialisées au sein de chaque niche (segment d'environnement optimal). En revanche, les organisations généralistes sont susceptibles de disparaître. Dès lors, comment expliquer la présence au sein de nos échantillons de nombreux types de lobbying inefficients ? En l'absence d'une étude longitudinale, on peut supposer que ces stratégies d'actions politiques représentent des types généralistes et disparaîtront par la suite. Cependant, de manière générale, nous inscrirons notre démarche dans le cadre d'analyse néo-institutionnel particulièrement adapté à notre sujet d'étude.

### **2.1.2 Différents isomorphismes sont à l'œuvre**

Nous avons souligné au Chapitre 1 que Di Maggio et Powell (1983) expliquaient l'homogénéité des organisations dans les sociétés post-industrielles par trois mécanismes différents d'isomorphismes : les isomorphismes coercitifs, mimétiques ou normatifs.

Ce cadre d'analyse nous semble particulièrement adéquat pour interpréter l'existence de comportements types de lobbying dont certains sont inefficients. Dans leur article de 1983, les deux auteurs émettent un certain nombre d'hypothèses quant aux déterminants des trois isomorphismes, au sein de l'organisation comme dans l'environnement. Nous allons constater que l'observation des pratiques de lobbying des entreprises françaises et anglaises valide un grand nombre de ces hypothèses.

#### **a. L'isomorphisme coercitif**

Rappelons que l'isomorphisme coercitif est défini comme résultant d'une part, des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles dépendent et d'autre part, des attentes culturelles de la société dans laquelle elles évoluent. La dépendance des ressources dans le cadre du rachat d'entreprises ou de la

sous-traitance illustre le premier aspect ; l'influence de l'environnement légal illustre le second.

Di Maggio et Powell (1983) émettent quatre hypothèses (deux concernent l'organisation et deux l'environnement) sur les facteurs favorisant la mise en œuvre de l'isomorphisme coercitif.

1. « *Plus une organisation est dépendante d'une autre, plus elle lui ressemblera du point de vue des structures, du climat et des comportements.* »
2. « *Plus une organisation est dépendante d'une autre pour l'obtention de ses ressources, plus elle lui ressemblera.* »
3. « *Plus les organisations qui composent un même environnement dépendent d'une même source pour obtenir leurs ressources, plus elles vont se ressembler.* »
4. « *Plus les organisations qui composent un même environnement sont en relation avec des organismes publics, plus elles vont se ressembler.* »

De manière très claire, le lobbying vérifie les deux dernières hypothèses relatives à l'environnement. Des ressources politiques telles que le réseau relationnel ou la légitimité sociale dépendent de sources communes pour tous les lobbyistes (les pouvoirs publics et la société dans son ensemble). Surtout, de manière intrinsèque, toute action politique s'effectue en relation avec des décideurs publics. L'isomorphisme coercitif serait donc à l'œuvre dans la détermination des types de lobbying en particulier sous l'influence des décideurs publics, qu'ils soient des cibles ou des composantes plus générales de l'environnement des entreprises. En réalité, c'est ce mécanisme que nous avons décrit dans le Chapitre 6. En effet, suite à l'analyse de données et à la comparaison des modèles de lobbying français et anglais, nous avons constaté que :

1. l'articulation des différentes variables de chaque type d'action politique dépend de la nature du problème (cible publique internationale, européenne, nationale ou locale) ;
2. le choix des entreprises entre les différents types de lobbying est fonction de leur environnement national (réglementation et légitimité du lobbying ou environnement institutionnel et économique plus large).

#### **b. L'isomorphisme mimétique**

Di Maggio et Powell (1983) définissent l'isomorphisme mimétique comme une réponse à l'incertitude. L'incertitude sur les objectifs ou les technologies utilisées encourage l'imitation par l'adoption des modèles en apparence les plus légitimes ou les plus performants. Ce mimétisme, parfois inconscient est accru par la mobilité du personnel (et

notamment des cadres) entre les différentes entreprises d'un secteur, le recours à un nombre restreint de cabinets de consultants ou la fréquentation d'organisations professionnelles.

Les auteurs émettent quatre hypothèses (deux concernent l'organisation et deux l'environnement) quant aux déterminants de la mise en œuvre de l'isomorphisme mimétique.

1. « *Plus la relation entre les moyens engagés et les résultats est incertaine, plus une organisation imitera le comportement de celles qui lui paraissent performantes.* »
2. « *Plus les objectifs d'une organisation sont ambigus, plus elle imitera le comportement de celles qui lui paraissent performantes.* »
3. « *Moins il existe de modèles organisationnels alternatifs performants dans un environnement, plus les organisations qui le composent vont se ressembler.* »
4. « *Plus les technologies sont incertaines et les objectifs indéterminés dans un environnement, plus les organisations qui le composent vont se ressembler.* »

Cet isomorphisme, à rapprocher des théories de la rationalité mimétique fondée sur des conventions (de Montmorillon, 1999), se retrouve également dans les actions politiques des entreprises. Les hypothèses sont dans leur ensemble validées. De fait, les objectifs du lobbying et plus encore les moyens de les atteindre sont encore peu établis... nous espérons précisément apporter une contribution à ce sujet. Par ailleurs, peu de solutions différentes sont proposées aux entreprises souhaitant mener des opérations de lobbying. Nous avons ainsi constaté qu'elles se regroupaient souvent au sein d'organisations professionnelles : plus des trois quarts des entreprises françaises et anglaises observées mènent des actions collectives structurées. En outre nous savons qu'il n'existe qu'un nombre restreint de cabinets spécialisés dans le lobbying. Par exemple, en France, seuls 15 cabinets<sup>1</sup> sont membres de l'Association française des Conseils en Lobbying (AFCL) regroupant l'essentiel des professionnels du secteur.

### **c. L'isomorphisme normatif**

L'isomorphisme normatif résulte de pressions normatives et provient principalement de la professionnalisation d'un secteur (ou construction de groupes transversaux aux organisations). Il implique non seulement l'internalisation des normes mais également des pressions sociales de la part des membres des autres organisations. Cet isomorphisme est favorisé par le système éducatif, les associations professionnelles ainsi que les procédures de recrutement et de sélection.

---

<sup>1</sup> APCO France, Bernard Rideau & Conseil, Boury & Associés, Communications économiques et sociales, C&I, Euralia, Euro2C, Euroméditations, Interel, Longin & Associés, Lunghi, Guyader & Associés, SCH Consultants, T.L.&A., TLB.com, Vebret, Guillot & Associés.

Di Maggio et Powell (1983) émettent quatre hypothèses (deux concernant l'organisation et deux l'environnement) sur les facteurs favorisant la mise en œuvre de l'isomorphisme normatif.

1. « *Plus le choix de ses cadres dirigeants est basé sur des critères académiques, plus une organisation ressemblera aux autres organisations.* »
2. « *Plus ses dirigeants participent à des associations professionnelles, plus une organisation ressemblera aux autres.* »
3. « *Plus un environnement est professionnalisé, plus les organisations qui le composent se ressembleront.* »
4. « *Plus un environnement est structuré, plus les organisations qui le composent se ressembleront* »

Encore une fois, à l'aune de ces quatre hypothèses, les processus d'isomorphismes normatifs semblent bien s'appliquer au lobbying des entreprises. Nous prendrons comme illustration le cas de la France. Les lobbyistes étaient traditionnellement les dirigeants souvent issus des mêmes grandes écoles. Aujourd'hui, en raison des opportunités croissantes en matière de lobbying (construction européenne, décentralisation par exemple), un certain nombre de formations aux métiers du lobbying se sont mises en place. La faculté Léonard de Vinci, l'Institut catholique de Paris, l'Institut européen des affaires publiques et du lobbying ainsi que l'Institut supérieur du management public et politique proposent par exemple des troisièmes cycles spécialisés. En outre, les professionnels du lobbying se regroupent au sein d'organisations professionnelles. Nous avons déjà cité l'AFCL pour les cabinets spécialisés. Les lobbyistes internes aux entreprises se retrouvent également au sein de l'Association pour les relations avec les pouvoirs publics (ARPP). Par ailleurs, l'environnement du lobbying se professionnalise. On en voudra pour preuve le développement au sein des entreprises d'une fonction officiellement dénommée « affaires publiques » alors que l'activité de lobbying était auparavant exercée de manière plus diffuse dans l'organisation (Attarça, 1998). Enfin, l'environnement du lobbying se structure pour répondre à des aspirations de légitimité dans une optique de transparence de la vie politique. C'est ainsi que l'AFCL a mis en place une charte « *relative à l'exercice de la profession de conseil en lobbying* ». De même, certains chercheurs s'interrogent sur la nécessité d'une régulation et d'une « *éthique managériale* » du lobbying (Attarça, 2001).

En conclusion, la détermination des types de lobbying des entreprises françaises et anglaises se fait sous la pression :

1. d'isomorphismes coercitifs pour des raisons intrinsèques (la nature de l'activité est politique) ;

2. d'isomorphismes mimétiques pour des raisons historiques (tradition corporatiste et faible nombre des cabinets de lobbying) ;
3. d'isomorphismes normatifs pour des raisons tenant à l'actualité (environnement européen et décentralisé, transparence accrue de la vie politique et nécessaire légitimation de l'activité).

Cette influence de l'environnement limite la variété des comportements de lobbying et peut conduire à l'adoption de stratégies inefficaces au sens économique du terme. Cependant, à l'inverse des tenants de l'écologie des populations, les néo-institutionnalistes ne nient pas le rôle de l'entreprise dans les processus d'isomorphisme. Il nous faut donc revenir dans une dernière partie au cœur de l'organisation.

## **2.2. Le rôle de l'entreprise**

Parallèlement aux pressions de l'environnement (et en lien avec ces dernières<sup>1</sup>), différents dysfonctionnements au sein de l'entreprise lobbyiste sont susceptibles de contribuer à la mise en œuvre de types d'actions politiques inefficaces<sup>2</sup>. Ils sont à rechercher en amont lors de la décision stratégique mais aussi en aval lors de son exécution et de son contrôle.

### **2.2.1 Les dysfonctionnements au niveau de la prise de décision**

Dans le Chapitre 1 puis dans le Chapitre 6, nous n'avons envisagé les cas de prise de décision que dans une approche rationnelle. Force est de constater à la fin de cette étude que d'autres cadres d'analyse peuvent être explorés au sujet du lobbying.

#### **a. Dans le cadre d'une décision à dominante rationnelle**

Conçue dans l'optique de la micro-économie classique, la théorie du décideur rationnel présente les objectifs de la firme et ceux de l'entrepreneur décideur unique comme identiques : maximiser les profits et minimiser les risques.

#### *Rationalité économique*

Traditionnellement, la décision rationnelle est conçue dans un environnement certain avec une information parfaite. Elle s'opère en quatre étapes : « *l'identification* » (formulation du problème), « *l'évaluation* » (repérage et explicitation de toutes les solutions possibles),

---

<sup>1</sup> Les liens entre théorie institutionnelle et théorie de la décision qui seront évoqués par la suite sont inspirés de NOEL F., *La décision de suppressions d'emploi : de l'analyse des déterminants à l'étude des processus de décision*, Thèse soutenue à l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, septembre 2001.

<sup>2</sup> Notre analyse du rôle de l'entreprise demeurera toutefois globalement au stade d'hypothèses en raison du manque d'information sur les processus internes à l'œuvre dans les actions politiques étudiées en France et en Grande-Bretagne.

« *l'argumentation* » (évaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs et des préférences) et la « *rationalisation* » (choix de la solution optimale) (Tanery et Métais, 2002). Cependant, même dans cette configuration optimale, la décision est sous l'influence des biais cognitifs (raisonnement par analogie, fausse représentativité, focalisation sur une solution préférée d'emblée) et de la carte mentale du dirigeant. Les mécanismes isomorphiques décrits précédemment dans la formation des stratégies de lobbying permettent d'expliquer une partie de ces biais cognitifs. Ainsi, des institutions informelles (organisations lobbyistes collectives structurées ou associations de cabinets de lobbying par exemple) restreignent la façon d'analyser les problèmes rencontrés en proposant des grilles de lectures préétablies. Il est donc possible d'envisager que des stratégies de lobbying inefficaces en terme de création de valeur soient décidées de manière rationnelle, dans le cadre d'une information parfaite.

### *Rationalité limitée*

L'ensemble de ces biais est encore accru si l'on considère avec Simon (1955) que l'information disponible dans un environnement ne peut être parfaite. La rationalité du décideur est limitée par le temps disponible, l'information utilisable et ses propres capacités. Dès lors, le dirigeant cherche un résultat satisfaisant plutôt qu'un résultat optimal. Cette satisfaction peut être obtenue en se conformant à des conventions. « *D'un côté un individu libre de se repérer, rationalisant et manipulant de l'information, bref un individu (on préfère dire acteur), doté de rationalité limitée puisqu'il se repère, rationalise et traite l'information dans le contexte de l'organisation. De l'autre, la convention, système de repérage, de rationalisation et d'information* » (de Montmorillon, 1999) De même, le dirigeant de l'entreprise lobbyiste peut choisir de se conformer à des stratégies connues pour réduire l'incertitude dans laquelle il évolue. Nous avons constaté que les actions politiques des entreprises subissaient effectivement l'influence des isomorphismes mimétiques.

### *Rationalité politique*

Une dernière théorie, le modèle politique (Cyert et March, 1963), définit la prise de décisions comme le résultat de processus partiellement rationnels. L'organisation y est considérée non plus dans sa globalité mais comme un ensemble de joueurs placés dans des conditions particulières et dotés d'intérêts et d'objectifs propres (autorité, budget, hommes, information). La décision résulte alors d'un ensemble de comportements caractérisés par une rationalité locale (chaque unité résout ses problèmes pour elle-même) et une recherche séquentielle de solutions (les différents aspects d'un problème sont réglés les uns après les autres). Dans ce modèle, les jeux politiques sous-jacents à la prise de décision peuvent s'interpréter comme des contraintes coercitives exercées les unes sur les autres par les différentes sous-unités. Une telle configuration s'envisage très bien au sujet du lobbying dans la mesure où l'on constate souvent la coexistence de plusieurs structures en charge d'un même sujet politique. Ainsi, un cabinet spécialisé peut être embauché pour suppléer au



« lobbyiste maison ». Au sein même de l'entreprise, la fonction « affaires publiques » (Attarça, 1998) peut se retrouver à différents niveaux éventuellement concurrents : un cabinet « électron libre » composé de chargés de mission, une cellule rattachée à la direction de la communication, à la direction internationale ou à direction générale, voire le PDG en personne.

### **b. Dans le cadre d'une décision aléatoire**

En s'écartant de toute rationalité formalisée, la décision peut être appréhendée comme le produit de la rencontre fortuite, dans une circonstance particulière (opportunité de choix), de problèmes (en suspens), de solutions (toutes prêtes) et de décideurs plus ou moins concernés (participants). Il s'agit de l'anarchie organisée ou « *modèle de la poubelle* » théorisé par March, Cohen, et Olsen en 1972 .

Ce modèle décrit en fait des situations dans lesquelles les acteurs porteurs de problèmes rencontrent des acteurs porteurs de solutions et s'approprient ces dernières sans envisager la cohérence de l'articulation du problème avec la solution rencontrée par hasard. On retrouve bien ici le lien avec la notion d'isomorphisme : lorsqu'une pratique est institutionnalisée, il devient nécessaire de l'adopter quant bien même le problème auquel elle est censée répondre ne se pose pas.

Ainsi, en dépit d'une mode avérée, toutes les entreprises ont-elles vraiment besoin d'un bureau de représentation de leurs intérêts à Bruxelles? Pour reprendre un exemple plus précis, on peut par exemple s'interroger sur l'intérêt réel pour Hyparlo, distributeur français de proximité, d'une intervention au niveau international sur le plan de la santé publique. Cette action politique lui est peut-être suggérée par son organisation professionnelle française (la FCD), elle-même « chapeautée » par Eurocommerce représentant les intérêts des grands distributeurs européens.

### **2.2.2 Les dysfonctionnements au niveau de l'application**

Sous toutes les influences que nous venons d'évoquer, une décision optimale de lobbying peut être prise pour fonder une stratégie cohérente avec la politique générale de l'entreprise et servie par des ressources adaptées. Néanmoins, rien n'assure que cette décision aboutira in fine à une création de valeur pour l'entreprise lobbyiste. En effet, comme nous l'avions suggéré au Chapitre 3, la mise en œuvre de la stratégie peu se révéler déviante en raison de l'existence d'une relation d'agence qui favorise l'adoption de routines et freine le contrôle organisationnel.

### **a. L'existence d'une relation d'agence**

A la suite de Jensen et Meckling (1976), rappelons que l'on définit une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) a recours aux services d'une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. En raison d'une information imparfaite relativement à l'état de la nature et aux comportements des agents les deux parties vont supporter des coûts :

1. dépenses de surveillance et d'incitation engagées par le principal pour orienter le comportement de l'agent ;
2. coûts d'obligation que l'agent supporte de façon à mettre le principal en confiance ;
3. perte résiduelle qui correspond à la perte d'utilité subie par le principal en cas de divergence d'intérêt avec l'agent.

Nous avons déjà signalé que ce cadre d'analyse s'appliquait aux actions politiques d'entreprises. Ainsi, des divergences peuvent exister entre le décideur et la cellule chargée de l'application du lobbying. Des coûts d'agence apparaîtront alors, que l'action politique soit réalisée en externe par un cabinet ou en interne par une cellule dédiée aux affaires publiques (à l'exception bien entendu du cas où le dirigeant est lui-même le lobbyiste).<sup>1</sup>

### **b. L'apparition de routines organisationnelles et le manque de contrôle**

En raison de l'existence d'une relation d'agence, l'exécutant du lobbying peut donc adopter un comportement déviant par rapport à la décision initiale de stratégie d'action politique de l'entreprise. De la même manière que le décideur, les acteurs chargés de la mise en œuvre du lobbying sont susceptibles d'être influencés par les pressions isométriques de leur environnement. On constate dès lors l'apparition de routines organisationnelles (faible variété des stratégies) dont la mise en œuvre n'est pas dictée par des critères d'efficience économique.

Par ailleurs, dans le cadre de cette relation d'agence, le contrôle de la mise en œuvre des stratégies de lobbying est difficile. Fleisher (1993) distingue en théorie trois niveaux de contrôle possibles sur ce sujet : le contrôle stratégique, managérial et opérationnel. Il constate que chacun de ces types de contrôle n'existe pas toujours de manière séparée. Pourtant, le

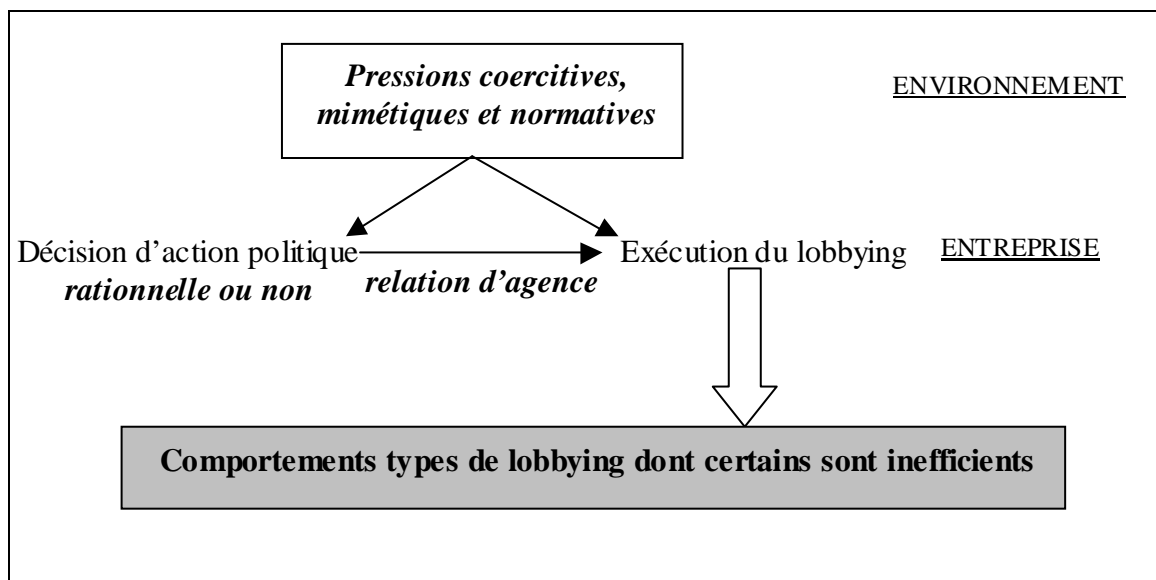
---

<sup>1</sup> Un autre type de relation d'agence a été envisagé par Keim et Baysinger (1988) puis Mitnik (1993) entre le lobbyiste et les décideurs publics. Ce raisonnement revient cependant uniquement à insister sur la nécessité de ressources politiques adéquates pour que l'entreprise influence la décision publique.

contrôle de l'exécution de l'action politique est d'autant plus nécessaire que la décision produit des effets (influence sur la décision publique) dans le long terme. Il est donc difficile d'attendre le résultat pour savoir si la décision a été appliquée.

La figure infra synthétise les mécanismes que nous avons mis en évidence pour expliquer l'existence de stratégies types de lobbying dont certaines sont inefficaces. Elle souligne l'action conjointe de l'environnement et de l'entreprise.

**Figure 22.**  
**Action de l'environnement et rôle de l'entreprise dans la détermination de comportements types de lobbying**



### ***Bilan du chapitre***

*Ce chapitre clôt notre étude de la contribution du lobbying à la création de valeur des entreprises lobbyistes en France et en Grande-Bretagne. Il met en évidence deux grands axes de réflexion sur le sujet.*

*L'action politique d'une entreprise serait susceptible de créer de la valeur en fondant un avantage concurrentiel dans un environnement instable. Cette relation demeure soumise à la cohérence du lobbying avec la stratégie générale et les ressources de l'entreprise.*

*Par ailleurs, la faible variété des stratégies de lobbying ainsi que leur inefficience partielle trouveraient une double origine. A l'extérieur de l'entreprise, des pressions isomorphiques peuvent modeler l'action politique. Au sein de l'entreprise, des dysfonctionnements (rationalité de la décision incertaine, relation d'agence) influencent également la stratégie de lobbying qui sera menée.*

## CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

### *Des résultats quantitatifs qui valident partiellement deux hypothèses initiales*

En combinant une étude d'événement avec l'analyse des données (ACM et classification) réalisée précédemment nous avons pu tester les deux dernières hypothèses émises en première partie (hypothèses 2.a et 2.b).<sup>1</sup>

L'hypothèse concernant l'existence d'un lien entre lobbying et création de valeur n'est que partiellement validée. En effet, les actions politiques des entreprises ne créent globalement pas de valeur puisque sur la totalité de l'échantillon les rendements anormaux quotidiens ou cumulés sont peu significativement différents de zéro. Les résultats sont identiques lorsque l'on considère séparément le lobbying des entreprises françaises et anglaises.

En revanche, en France, l'action européenne et l'action internationale produisent des résultats significatifs (la première crée de la valeur, la seconde en détruit). En Grande-Bretagne, seule l'action nationale non structurée est très significative en détruisant de la valeur ; l'action européenne contribue de manière moins significative à créer de la valeur. Ainsi, la dernière hypothèse est vérifiée : la création de valeur diffère dans chaque pays<sup>2</sup> suivant le type de stratégie d'action politique employé.

### *Des pistes d'explication en lien avec le cadre théorique du lobbying*

Nous avons replacé ces résultats dans le cadre théorique initial afin d'émettre quelques pistes d'interprétation.

Ainsi, le lien entre lobbying et création de valeur pourrait être la construction d'un avantage concurrentiel par la maîtrise de l'environnement turbulent de l'entreprise. Cependant, seule une action politique cohérente avec la stratégie de l'entreprise et basée sur des ressources adaptées produira des effets significatifs et positifs.

Dans le cas contraire, les stratégies de lobbying sont inefficaces (non significatives voire destructrice de valeur). Pourtant, de telles stratégies sont couramment adoptées par les entreprises françaises et anglaises. On peut y voir l'effet de l'environnement qui façonne les décisions et leur mise en œuvre au sein des entreprises par des mécanismes isomorphiques. C'est pourquoi, le nombre de stratégies d'actions politiques différentes observé est relativement limité. Cette influence est renforcée par l'existence de dysfonctionnements au sein de l'entreprise (rationalité défaillante du décideur, relation d'agence).

---

<sup>1</sup> Ces résultats ont par ailleurs été triangulés par une troisième méthode à la fin du chapitre 8.

<sup>2</sup> Cela est aussi vérifié pour les dominantes transnationales (type européen, national construit ou national subi).

## CONCLUSION GENERALE

*« La grandeur de l'homme est grande en ce qu'il se connaît misérable »*

**Pascal, (1670)<sup>1</sup>**

Au terme de cette recherche il nous est désormais possible d'effectuer une synthèse des éléments théoriques et empiriques mis en évidence... sans oublier d'évoquer les problèmes rencontrés. En effet, le modèle de Simon (1955) s'applique également au chercheur, jeune qui plus est, dont la rationalité se trouve limitée par le temps disponible, l'information utilisable et ses propres capacités.

---

### Les apports de la recherche

Le thème du lobbying, sujet d'actualité par excellence, demeure pourtant relativement dispersé dans la littérature en gestion. C'est pourquoi, un travail conceptuel préalable s'est révélé nécessaire. Cette réflexion a abouti à la formulation de quatre hypothèses centrales au sujet de « la contribution des stratégies d'action politique à la création de valeur des entreprises lobbyistes », puis à la mise en place d'un protocole de recherche adapté (Chapitre 3).

#### **Encadré 20. Rappel des hypothèses de recherche**

**Hypothèse 1.a :** Il existe différents types de stratégie de lobbying des entreprises.

**Hypothèse 1.b :** Les stratégies de lobbying sont susceptibles de différer entre les pays d'origine des entreprises lobbyistes.

**Hypothèse 2.a :** Les actions politiques sont susceptibles d'influencer la création de valeur des entreprises lobbyistes.

**Hypothèse 2.b :** La création de valeur diffère suivant les stratégies d'action politique des entreprises.

Ces quatre hypothèses ont ensuite été testées en deux temps (la description des actions politiques puis leur mise en relation avec la création de valeur des entreprises lobbyistes) sur

---

<sup>1</sup> PASCAL B., *Les Pensées*, Z. Tourneur et D Anzieu (ed), Armand Colin, 1960 (texte initial de 1670)

un terrain rarement exploité en la matière : les entreprises françaises (1995-2000) et les entreprises anglaises (2000).

### **La synthèse d'une littérature souvent éclatée**

La notion de lobbying<sup>1</sup> (Chapitre 1) appartient initialement au vocabulaire de la science politique, aux côtés des concepts de groupes d'intérêt et de groupes de pression. Son étude par les sciences de gestion en tant qu'élément de la stratégie des entreprises en interaction avec un environnement politique est plus tardive, et généralement issue de travaux anglo-saxons. Elle comporte deux axes principaux de recherche inégalement explorés : la description des actions politiques des entreprises et leur évaluation.

#### *Les prémices d'une évaluation du lobbying (Chapitre 2)*

La littérature sur l'évaluation des actions politiques des entreprises demeure insuffisante. Une mise en évidence des coûts engendrés par le lobbying est souvent envisagée. De fait, l'activité politique apparaît, non seulement génératrice des coûts économiques facturés de manière visible, mais aussi de coûts cachés dans le cadre de la théorie des coûts de transaction et de la théorie des coûts d'agence. La question de la performance du lobbying est plus rarement abordée. L'étalon de mesure de cette performance est souvent l'aptitude du lobbyiste à influencer la décision publique. Quelques études vont plus loin. Elles proposent de prendre en compte d'autres parties prenantes, hors de la cellule en charge du lobbying (performance financière de l'entreprise par exemple) voire hors de l'entreprise (performance sociale) ou d'adopter une évaluation de l'efficacité de l'action politique (comparaison des résultats avec les moyens engagés).

#### *Des contributions à la description du lobbying (Chapitre 4)*

En revanche, on retrouve davantage de travaux consacrés à la description de l'action politique des entreprises. En amont, les menaces et les opportunités perçues dans l'environnement ainsi que les ressources disponibles pour l'action politique sont répertoriés comme des facteurs susceptibles de déterminer différentes stratégies de lobbying. En aval, un certain nombre de taxonomies, plus ou moins complètes, décrivent les actions politiques en elles-mêmes.

---

<sup>1</sup> dont l'apparition est attestée dès le XIXe siècle aux Etats-Unis

## **Une contribution à l'observation du lobbying des entreprises françaises et anglaises**

Ces différentes taxonomies ont été mobilisées pour la construction d'une nouvelle grille d'analyse des actions de lobbying des entreprises. Un tel outil s'est révélé nécessaire pour l'analyse du cas des entreprises françaises et des entreprises anglaises.

### *La constitution d'une base de données nouvelle (Chapitre 5)*

L'absence de données empiriques sur le lobbying des entreprises en Europe est soulignée par de nombreux chercheurs, en particulier en France. C'est pourquoi, nous avons choisi de répertorier dans la presse<sup>1</sup> et de décrire les actions politiques menées par les entreprises françaises sur une période récente (1995-2000) et de les comparer avec celles des entreprises anglaises, à l'aune de notre taxonomie.

### *Une modélisation du lobbying des entreprises françaises et anglaises par l'analyse des données (Chapitre 6)*

Une analyse des correspondances multiples ainsi qu'une classification sur facteurs ont été appliquées à ces actions de lobbying inventoriées et décomposées suivant les quatorze variables de notre typologie. Elles mettent en évidence l'existence d'un nombre limité de stratégies types de lobbying (neuf en totalité, caractérisées par des modalités différentes pour un certain nombre des variables du lobbying) en France comme en Grande-Bretagne. L'hypothèse 1.a. est donc validée.

La structuration des modèles d'action politique nationaux diffère :

1. le lobbying français apparaît éclaté entre quatre niveaux géographiques d'action (international, européen, national et local) et s'exerce par cinq stratégies types différentes (les types « international », « européen », « national construit », « national subi », « local ») ;
2. le lobbying anglais semble concentré sur deux niveaux géographiques d'action (européen et national) et s'exerce par quatre stratégies types différentes (les types « européen », « national non structuré », « national structuré et construit », « national structuré et subi »).

Toutefois, il convient de signaler l'existence de dominantes stratégiques récurrentes dans les deux pays (les types « européen », « national construit » et « national subi »). Elle semblerait indiquer que l'articulation des différentes variables de chaque stratégie type dépend davantage de la nature de la problématique du lobbying que du pays d'origine de

---

<sup>1</sup> Des journaux de référence ont été sélectionnés à cet effet : *La Tribune* et *les Echos* en France, *le Financial Times* en Grande-Bretagne.



l'entreprise lobbyiste. L'hypothèse 1.b. n'est donc que partiellement validée : tous les types de lobbying ne diffèrent pas entre les entreprises françaises et les entreprises anglaises.

### **Des conclusions nouvelles sur la création de valeur du lobbying**

Dans notre protocole de recherche, la description des stratégies de lobbying constituait un préalable nécessaire au traitement de la question du lien entre les actions politiques des entreprises et leur création de valeur. Pour cela, nous avons fait appel à la méthode des études d'événement. Elle donne des résultats nouveaux qu'il convenait in fine d'interpréter en les replaçant dans le cadre théorique initial.

#### *Une « innovation » méthodologique : l'application des études d'événement au lobbying (Chapitre 7)*

L'évaluation du lien entre un événement de la vie de l'entreprise et sa création de valeur s'opère traditionnellement par la méthode des études d'événement. Cependant, cette analyse des rendements boursiers anormaux est généralement réservée à des événements de nature financière (annonce de résultats ou fusion par exemple). L'application des études d'événement dans un cadre stratégique est plus récente. Elle n'avait jamais été, à notre connaissance, réalisée au sujet d'annonces d'actions de lobbying. Il nous est apparu que cette méthode était la plus appropriée pour répondre à notre interrogation centrale sur « la contribution des actions politiques à la création de valeur des entreprises lobbyistes ». En outre, et sous réserve d'un certain nombre de précautions méthodologiques, l'application des études d'événement au lobbying s'est révélée légitime.

#### *Des résultats sur la création de valeur des entreprises françaises et anglaises lobbyistes (Chapitre 8)*

Les résultats de l'étude d'événement appliquée au lobbying peuvent paraître surprenants dans un premier temps. En effet, dans leur ensemble, les entreprises françaises et anglaises ne connaissent pas de modification significative de leur valeur suite à une action politique. Il en va globalement de même si l'on sépare les actions entre les deux pays. Pourtant, l'hypothèse 2.a. n'est pas totalement invalidée dès lors que l'on considère les résultats par type de lobbying. Ainsi, certaines stratégies type de lobbying génèrent des rendements anormaux quotidiens et cumulés significativement différents de zéro. Le sens de variation n'est pas unilatéral puisque « l'action européenne » des entreprises françaises et anglaises crée de la valeur alors que « l'action internationale » des entreprises françaises et « l'action nationale non structurée » des entreprises anglaises en détruisent. L'influence des autres types de stratégies d'action politique est relativement moins significative. L'hypothèse 2.b. est donc validée : la création de valeur diffère suivant les stratégies d'action politique des entreprises.

### *Des pistes d'interprétation en écho au cadre d'analyse théorique initial (Chapitre 9)*

La nouveauté de ces conclusions nous a amené dans une dernière étape à rechercher des pistes d'interprétation, assurément non exhaustives.

Dans une première approche, nous avons considéré au Chapitre 3 que la création de valeur découlait de l'obtention par l'entreprise d'un avantage concurrentiel. Or, une analyse des actions politiques étudiées révèle une relation potentielle entre certaines problématiques de lobbying et des facteurs clés de succès (ou capacités dynamiques) qui expliquerait les rendements anormaux observés. De manière plus originale, il nous a semblé pertinent d'adapter le modèle de « l'alignement stratégique » au lobbying : seules les actions cohérentes avec la stratégie générale de l'entreprise et bénéficiant de ressources adaptées à l'objectif politique visé seraient effectivement créatrices de valeur.

Par ailleurs, le cadre d'analyse théorique d'une entreprise contrainte par son environnement politique et développé dans le Chapitre 1 contribue aussi à expliquer certains résultats de l'étude d'événement appliquée au lobbying. En particulier, nous nous sommes interrogés sur les raisons de l'existence de différentes stratégies types de lobbying dont certaines se révèlent pourtant inefficaces. Les isomorphismes isolés par la théorie néo-institutionnelle semblent ici à l'œuvre. Nous n'avons toutefois pas souhaité considérer l'entreprise comme « une boîte noire ». Nous avons également pris en compte les différents mécanismes de la décision stratégique ainsi que l'existence d'une relation d'agence lors de la mise en œuvre de la stratégie politique.

---

## **Les limites et les prolongements possibles de la recherche**

Les différentes analyses empiriques ainsi que les pistes d'explications théoriques de notre étude gagneraient à être testées et complétées par de nouvelles recherches. En effet, nos travaux ont rencontré certaines limites qui constituent autant d'appels à approfondissement.

### **Un approfondissement possible par des recherches quantitatives similaires**

#### *En France et en Grande-Bretagne*

Une première limite de notre étude réside dans le faible nombre d'actions de lobbying répertoriées pour certains types de lobbying. En particulier, dans la troisième partie, lors du passage à l'étude d'événement nous nous sommes trouvés confrontés à l'absence de cotation d'une partie des entreprises lobbyistes étudiées dans la deuxième partie. Cela réduit d'autant la portée explicative du lien entre création de valeur et type de stratégie d'action politique. Il est par exemple délicat d'interpréter les résultats de l'action politique « locale » en France et

« nationale structurée et construite » en Grande-Bretagne. Afin de pouvoir mener des analyses portant sur des sous-échantillons plus importants par type de lobbying il serait donc souhaitable d'étendre l'analyse à d'autres années.

Par ailleurs, nous avons signalé dans le Chapitre 5 l'absence de symétrie dans la période de recueil des données entre la France (1995-2000) et la Grande-Bretagne (2000 uniquement). Considérer une période plus longue, particulièrement dans le cas anglais, remédierait par la même à cette imperfection méthodologique.

#### *Dans d'autres pays*

Pour évaluer l'influence du pays d'origine de l'entreprise lobbyiste, à la fois sur la formulation des stratégies politiques (Deuxième partie) et sur la création de valeur issue de ces stratégies (Troisième partie), il pourrait être intéressant d'étendre notre protocole de recherche à d'autres pays.

D'une part, nous pourrions considérer des pays européens présentant des environnements différents pour le lobbying, sur le plan institutionnel et social, comme sur le plan concurrentiel. Ainsi, l'Allemagne, caractérisé par un régime présidentiel et un état fédéral, est un pays à forte « tradition lobbyiste ». On en voudra pour preuve la reconnaissance des lobbies par la loi du 21 septembre 1972. A l'opposé, le cas espagnol semble représenter (du moins dans une première approche) le stade embryonnaire de l'action politique des entreprises.

D'autre part, il conviendrait d'étudier des entreprises originaires de pays non européens afin de prendre en compte la dimension supra européenne susceptible d'influencer les stratégies de lobbying et leur création de valeur. Dans cette perspective, on pourrait songer à appliquer notre protocole méthodologique aux entreprises américaines lobbyistes. Certes, le cas américain a déjà fait l'objet d'un certain nombre de travaux empiriques. Toutefois, notre projet de recherche mettrait en exergue les spécificités de l'environnement américain pour le lobbying comparativement aux pays européens étudiés.

### **Un approfondissement possible par des recherches quantitatives différentes**

#### *Une perspective temporelle différente : les études longitudinales*

Essentiellement par manque de ressources temporelles, notre étude présente une vision statique, à un instant « t », des stratégies de lobbying répertoriées dans les journaux de référence. Il aurait pourtant été intéressant d'adopter une approche longitudinale des actions politiques étudiées. Il aurait pour cela fallu les suivre dans la presse jusqu'à leur dénouement (modification ou non de la décision publique visée et conséquences éventuelles pour les entreprises lobbyistes). Cela aurait par exemple permis d'illustrer la notion « d'alignement

stratégique » et de relativiser le lien entre, d'une part l'aptitude de l'entreprise à influencer la décision publique, et d'autre part la création de valeur générée.

Cet axe de recherche est actuellement développé par un groupe de travail français (Attarça, Demil et Nioche, 2002) dont nous avons évoqué l'existence au Chapitre 5. Notons cependant que ces chercheurs n'ont pas choisi comme unité d'étude les actions politiques des entreprises. Ils préfèrent suivre dans la presse l'évolution de problématiques de lobbying (pouvant concerner différentes actions politiques).

#### *Des mesures différentes de la création de valeur*

La méthode des études d'événement nous est apparue cohérente avec notre approche de la création de valeur d'un événement stratégique difficile à évaluer sur le long terme et qui concerne les actionnaires. Pour cette méthode, la valeur de l'entreprise est résumée dans son rendement boursier. La création de valeur est estimée par le suivi régulier (journalier dans notre cas) des rendements boursiers anormaux (différence entre l'évolution boursière de l'entreprise et celle de son portefeuille de référence par exemple). Toutefois, dans une perspective longitudinale (et en reconnaissant la difficulté d'isoler sur le long terme les effets du lobbying) la valeur de l'entreprise peut être approchée par d'autres indicateurs. Le suivi de la création de valeur serait alors réalisé comparativement à des indicateurs sectoriels moyens et davantage étalé dans la durée (mois, années).

A cet effet, un certain nombre de modèles opérationnels de mesure de la création de valeur, évoqués au Chapitre 3, peuvent être mobilisés. On peut penser à la notion de « free cash flow » (ou FCF) proposée par Jensen en 1986. La valeur globale de l'entreprise est alors estimée par la somme des FCF actualisés au coût moyen pondéré du capital. Cependant, nous avons constaté que cette méthode d'évaluation soulevait des difficultés d'application majeures puisqu'elle suppose une prévision des FCF à l'infini. C'est pourquoi, il aurait été davantage pertinent de considérer le « profit économique » dégagé par les actions politiques de l'entreprise. Cette notion correspond sensiblement à l'Economic Value Added (ou EVA) proposée par Stern et Stewart (1991). Il s'agit de l'excédent éventuellement dégagé entre le taux de rendement des capitaux investis et le coût moyen pondéré du capital.

#### *Des indicateurs de performance différents*

Nous savons que les indicateurs comptables classiques ne fournissent que des informations partielles (information passée, n'intégrant pas la nécessité de prendre en compte le coût du capital) et peuvent être biaisés. Pourtant, dans le cadre d'une analyse longitudinale, l'utilisation d'indicateurs comptables classiques permet de compléter la vision à court terme et financière des études d'événement. Elle a déjà été envisagée par la littérature (Andrews, 1987 et la notion de profitabilité par exemple). Si l'on fait abstraction des retraitements comptables indispensables et différents suivant les pays, la compréhension de la performance

d'une entreprise peut provenir d'une analyse éclairée du compte de résultat présenté sous la forme des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Des ratios, prenant en compte ces SIG sont généralement utilisés (la rentabilité des capitaux propres est le plus usuel).

Plus loin, en raison des nombreuses limites de l'approche par la valeur que nous avons signalées au Chapitre 3, il pourrait s'avérer pertinent de considérer non plus les liens entre le lobbying et la création de valeur mais entre le lobbying et d'autres formes de performance de l'entreprise. Nous aurions pu envisager en particulier d'analyser la performance sociale et la performance organisationnelle liées aux actions politiques des entreprises.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il s'agit par exemple d'étudier le respect des structures organisationnelles, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de circulation de l'information ou encore la flexibilité de la structure (Kalika, 1995). Une telle approche est suggérée par le modèle de Fleisher (1993) détaillé dans le Chapitre 2.

La performance sociale peut être définie de deux manières différentes. Au sein de l'entreprise il est possible de faire référence à des points d'évaluation comme le niveau de satisfaction des salariés, l'absentéisme, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel ou le nombre de conflits sociaux. On conviendra rapidement que cette approche interne ne présente qu'un faible intérêt pour l'évaluation des activités politiques de l'entreprise dont il est parfois difficile de déterminer les responsables et les exécutants dans l'entreprise (action externe ou interne, collective ou individuelle...). En revanche, il existe une approche de la performance sociale externe à l'entreprise et cohérente avec le sujet d'étude qu'est le lobbying. C'est ainsi que Sonnenfeld (1982) estime la performance sociale du lobbying par « *la capacité de réaction à l'environnement* » et « *la responsabilité sociale* » de l'entreprise telles qu'elles sont perçues par les décideurs publics concernés.

Il demeure que l'appréciation de ces différents types de performance relève souvent de l'observation des comportements d'acteurs au sein de l'organisation et qu'il n'est pas facile d'en donner une interprétation simple. Des études de cas approfondies auraient été nécessaires pour les estimer.

### **Un approfondissement possible par des recherches qualitatives**

« *On n'attend pas simplement des gestionnaires et des sciences de gestions un constat sur des pratiques créatrices de valeur mais une contribution prospective à leur construction* » (Bréchet et Desreumaux, 1998). Une approche qualitative des actions politiques étudiées se révélerait un complément fructueux à notre démarche pour répondre à ces attentes.

Si l'on en croit Wacheux (1996), « *une recherche qualitative vise, soit à l'exploration, soit à rendre intelligible un phénomène, soit à produire une explication raisonnée sur une situation complexe* ». Nous n'en sommes plus ici à la phase exploratoire. En revanche, les pistes d'interprétation émises dans le Chapitre 9 suite à une analyse quantitative (analyses des données et étude d'événements) mériteraient d'être validées par une démarche qualitative.

Parmi les méthodes d'investigation dont dispose l'analyse qualitative, il y a l'étude de cas. Yin (1994) justifie son emploi :

1. quand les question du type « pourquoi » ou « comment » sont posées ;
2. quand l'intérêt se porte sur un phénomène contemporain ou dans un contexte quotidien.

Nous avons constaté au Chapitre 1 combien le lobbying des entreprises était une question d'actualité, particulièrement en Europe. En outre, le Chapitre 9 s'ouvre sur les deux questionnements finaux de notre recherche formulés en « comment » (Comment l'action politique des entreprises influence-t-elle leur création de valeur ?) et en « pourquoi » (Pourquoi existe-t-il des types de stratégies politiques dont certaines sont inefficaces ?). En conséquence la réalisation d'études de cas semble compléter de manière naturelle notre recherche actuelle. En France, un certain nombre d'études de cas de lobbying ont été mises en œuvre dans le cadre de travaux parus récemment (Attarça, 1998, Jacomet, 2000 pour n'en citer que quelques-unes) ou à paraître. Nous avons pour notre part choisi d'adopter une vision davantage quantitative du lobbying et n'avons pu par manque de temps l'enrichir d'études de cas approfondies. Nous reconnaissons néanmoins qu'elles auraient permis, entre autres, d'analyser plus en détail les processus de décision (à caractère rationnel ou non, mimétique ou non) ainsi que la mise en œuvre des stratégies de lobbying sur lesquels nous nous sommes interrogés à la fin de nos travaux.

Concrètement, on pourrait songer à reprendre les neuf actions politiques d'entreprises (cinq en France et quatre en Grande-Bretagne) jugées caractéristiques de chaque type de lobbying et analysées de manière plus détaillée. Il conviendrait de réaliser des interviews des différentes parties prenantes aux actions politiques, lobbyistes mais aussi cibles et concurrents politiques éventuels. A cet égard, notons que ces cas de lobbying ne sont aujourd'hui encore pas trop anciens, mais déjà hors de l'actualité médiatique, ce qui maximise les possibilités de recueillir des informations parfois jugées confidentielles.

## **Epilogue de la recherche**

Notre travail participe d'une prise de conscience générale de l'intérêt stratégique du lobbying pour les entreprises qui se traduit également dans le monde universitaire français. On en voudra pour preuve, un certain nombre de thèses et de travaux de recherche récemment publiés. Ce mouvement est notamment représenté par l'organisation annuelle à Paris d'un symposium sur les stratégies politiques des entreprises. Les pistes d'approfondissement avancées dans cette conclusion sont susceptibles d'être poursuivies par cette communauté de chercheurs à l'interface entre la science politique, l'économie et la gestion.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALBOUY M., « Théories, applications et limites de la mesure de la création de valeur », *Revue française de gestion*, janvier-février 1999, pp. 81-90.
- ALCHIAN A. et DEMSETZ H., « Production, information costs and economic organization », *American economic review*, n° 62, 1972, pp. 777-795.
- ALDRICH H. E., *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- ALLOUCHE J. et SCHMIDT G., *Les outils de la décision stratégique*, tome 1 : avant 1980, tome 1 : après 1980, Editions La découverte, Paris, 1995.
- ALPIN J. et HEGARTY W., « Political influence : strategies employed by organizations to impact legislation in business and economic matters », *Academy of management journal*, vol 23, 1980, pp. 438-450.
- ANDREWS P.N., *Public affairs offices and their evaluation*, PHD dissertation, School of management, Boston University, 1987.
- ANSOFF I. et SULLIVAN P., « Empirical support for a paradigmatic theory of strategic success behaviors of environment serving organizations », *International review of strategic management*, 4, 1993, pp.173-203.
- ASTLEY W. et SACHDEVA P., « Structural sources of intraorganizational power: a theoretical synthesis », *Academy of management review*, 9, 1984, pp.104-113.
- ATTARÇA M., « Affaires publiques, l'émergence d'une nouvelle fonction dans les entreprises », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1998, pp. 75-90.
- ATTARÇA M., *Une introduction au concept de « stratégie politique d'entreprise »*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), 1999.
- ATTARÇA M., « Quelles règles pour la pratique du lobbying des entreprises ? », *Cahiers de recherche du GREFIGE*, n° 3, Nancy 2, 2001.
- ATTARÇA M., DEMIL B. et NIOCHE J.P., « The constitution of a database of corporate political activities in France : presentation of the project and methodological difficulties », *Présentation au second Symposium sur les activités politiques des entreprises*, Paris, juin 2002.
- ATTARÇA M., « Les ressources politiques de l'entreprise : proposition d'une typologie », *Intervention pour la XIème Conférence internationale de management stratégique*, Paris, juin 2002.
- AVENEL M. et RIFFAUT J.F., *Mathématiques appliquées*, Foucher, Paris, 1998.



- BALME R., CABANET D. et WRIGHT V., *L'action collective en Europe*, Presses de Sciences Po, Paris, 2002.
- BARNEY J., « Firm resources and sustaines competitive advantage », *Journal of management*, 17 (1), 1991, pp. 99-120.
- BARON D.P., *Business ans its environment*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1995.
- BAYE M., KOVENOVIK D. et DE VRIES C., «Rigging the lobby process : an application of the all pay auction», *The american economic review*, mars 1993, pp. 289-294.
- BENSEDRINE J., « Les entreprises face aux controverses politico-scientifiques », *Revue Française de gestion*, juin,-juillet-août 1998, pp. 91-106.
- BENZECRI J.P. *et al*, *L'analyse des données, tome 1 : la taxinomie, tome 2 : L'analyse des correspondances*, Dunod, Paris, 1973.
- BERGERON F. et RAYMOND L., « The contribution of IT to the Bottom Line : a contingency perspective of strategic dimensions », *Proceedings of the 16th International Conference of Information Systems*, Amsterdam, 1995, pp.167-181.
- BERGERON F., RAYMOND L. et RIVARD S., « Strategic alignment and business performance : Operationalizing and testing a covariation model », *Cahier de la chaire de gestion stratégique des technologies de l'information d'HEC Montréal*, n° 02-01, Mai 2002.
- BESSIRE D., « De la création de valeur à sa répartition », *L'Expansion Management Review*, septembre 1999, pp. 101-106.
- BHAGAT S. et ROMANO R., « Event studies and the law : part I : technique and corporate litigation », *Yale ICF working paper*, avril 2001.
- BHAGAT S. et ROMANO R., « Event studies and the law : part II : empirical sutidies of Corporate law », *Yale ICF working paper*, avril 2001.
- BHAMBRI A. et SONNENFELD J., « Organization structure and corporate social performance : a field study in two contrasting industries », *Academy of management journal*, 31 (3), 1988, pp. 642-662.
- BIDAULT F., *Le champ stratégique de l'entreprise*, Economica, Paris, 1988.
- BIENAYME A., *Entreprises, marché, Etat*, PUF, Paris, 1982.
- BLOCH A., « Point de vue : l'entrepreneur, le monopole et la réglementation », *Revue Française de gestion*, juin,-juillet-août 1998, pp. 131-134.
- BODDEWYN J. et BREWER T., « International business political behavior : new theoritical directions », *Academy of management review*, 19 (1), 1994, pp. 119-143.
- BOSTON UNIVERSITY PUBLIC AFFAIRS RESEARCH GROUP (BU-PRAG), *Public affairs offices and their functions : Summary of survey responses*, Boston University, 1981.

- BOUCHER S., *Le conseil en lobbying en France et en Grande-Bretagne*, Mémoire présenté pour le DEA d'études politiques, IEP de Paris, juin 1993.
- BOURGUIGNON A., « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », in A.M. FERICELLI et B.SIRE (eds), *Performance et ressources humaines*, Economica, Paris, 1996, pp. 218-235.
- BOURNOIS F. et ROMANI P.J., *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, Paris, 2000.
- BOUROCHE J.M., *L'analyse des données*, Presses universitaires de France, Paris, 1994.
- BOURSIN J.L., *La décision rationnelle*, Editions Economica, Paris, 1996.
- BRADT W.R., *Organizing for effective public affairs : how companies structure the corporate unit*, Studies in public affairs n° 5, New York, National Industrial Conference board, 1969.
- BREALEY O. et MYERS P., *Principles of corporate finance*, McGraw-Hill, New York, 1988.
- BRECHET J.P. et DESREUMAUX A., « Le thème de la valeur en sciences de gestion, représentations et paradoxes », in J.P. BRECHET (coordonnateur), *Valeur, marché et organisation*, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE, tome 1, Nantes, 1998, pp. 27-52.
- BRENNAN D.P., «MBO-in public affairs», *Across the board*, juin 1977, pp. 40-44.
- BREWER M.B., «Evaluation : past and present», in E.L. STREUNING and M.B. BREWER (eds), *Handbook of evaluation research*, Beverly Hills, 1983.
- BROWM S. et WARNER J., « Mesuring security price performance », *Journal of financial economics*, 8, 1980, pp. 205-258.
- BROWN S. et WARNER J., « Using daily stock returns : the case of event studies, *Journal of financial economics* », 14, 1985, pp. 3-31.
- BURNS T. et STALKER G.M., *The management of innovation*, Tavistock, Londres, 1966.
- CABY J., CLERC-GIRARD M.F. et KOEL J., «Le processus de création de valeur», *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1996, pp. 49-56.
- CABY J. et HIRIGOYEN G., *La création de valeur de l'entreprise*, Economica, Paris, 2001.
- CAMERON K., «The effectiveness of ineffeciveness », *Research in Organizational Behaviour*, vol 6, 1984, pp. 235-285.
- CAMERON D., « Managing public affairs in British industry », *Journal of general management*, 16 (2), 1990, pp. 1-19.
- CAMPBELL J., LO A. et MACKINLEY A., *The Econometrics of financial markets*, Hardcover, 1996.
- CARBONNIER J., *Droit et passion du droit sous la V ième République*, Flammarion, Paris, 1996.

- CARMINATTI-MARCHAND G. et PAQUEROT M., *The elite and their boards of directors*, Article de recherche, Université de la Rochelle, février 2001.
- CERTO S. et PETERS J., *Strategic management : a focus on a process*, New York, McGraw-Hill, 1990.
- CHAN Y., HUFF S., BARCLAY D.W. et COPELAND D.G., « Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment », *Information systems research*, 8 (2), 1997, pp. 125-150.
- CHARREAUX G., *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica, 1997.
- CHATTERJEE S., «Sources of value in takeovers : synergy or restructuring implications for target and bidder firms », *Strategic management journal*, vol 13, 1992, pp. 267-286.
- CHE Y. et GALE I., «Caps on political lobbying», *The american economic review*, juin 1998, pp. 643-651.
- CHETIOUI L. et MOUNOUD E., « Mise en forme des NTIC : vers une explication structurationniste du phénomène de mimétisme », *Acte du colloque de l'AIMS*, Paris, 2002.
- CLAMEN M., « Lobbies et lobbying, Bruxelles sous influence », *Regards sur l'actualité*, avril 1997, pp. 3-12.
- COASE R.H., « The nature of the firm », *Economica*, 4 novembre 1937.
- COEN D., « The european business lobby », *Business strategy review*, vol 8, 1997, pp. 17-25.
- COMMISSION EUROPÉENNE, *La Commission européenne et les groupes d'intérêt*, Communication du 2 décembre 1992.
- COPELAND T., « Pourquoi valoriser la valeur ? » *L'expansion Management Review*, n° 79, décembre 1995, pp. 54-63.
- CORCUFF P., *Les nouvelles sociologies*, Nathan, Paris, 1995.
- CORIAT B. et WEINSTEIN O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, LGF, Paris, 1995.
- CORRADO F., *Media for manager*, Prentice Hall, New Jersey, 1984.
- CROTEAU A.M., SOLOMON S., RAYMOND L et BERGERON F., « Organizational and technological infrastructures alignment », *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui, 2001, pp.1-10 (CD-ROM).
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris, 1977.
- CYERT R.M. et MARCH J.C., *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- DAFT R.L. et STEERS R.M., *Organizations : a micro/macro approach*, Glenview, Foresman, 1986.
- DAHAN N., «La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises

et les pouvoirs publics», *Intervention pour la XI<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique*, Paris, juin 2002.

DAVIDSON W., LEE C. et WORRELL D., « The impact of announcements of corporate illegalities on shareholder returns », *Academy of management journal*, 31, 1994, pp.979-989.

DE FIGUEIREDO J. et TILLER E., « The structure and conduct of corporate lobbying : how firms lobby the federal communications commission », *Journal of economics and management strategy*, vol 10 (1), printemps 2001.

DE MONTMORILLON B., « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », in G. KOENIG, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Economica, Paris, 1999, pp. 171-197.

DECAUDIN J.M., « Lobbying », in Y. SIMON et P. JOFFRE (eds), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997, pp. 1773-1780.

DEMIL B., « Le pionnier et les suiveurs », *Revue Française de gestion*, juin,-juillet-août 1998, pp. 107-116.

DEMIL B., *Stratégie de pionnier et de suiveur : une application à un processus réglementaire*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Université de Paris X Nanterre, 1998.

DESREUMAUX A., *Théorie des organisations*, Editions Management et Société, Caen, 1998.

DI MAGGIO P.J. et POWEL W.W., « The iron cage revisited », *American sociological review*, n° 48, 1983, pp. 147-160.

DONADA C. et MBENGUE, « Méthodes de classification et de structuration », in R.A. THIETART, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, pp. 373-396.

DUBOT J.F., « Le lobby : un acteur rhétorique ? », *Revue Française de gestion*, juin,-juillet-août 1998, pp. 117-130.

EMERY F. et TRIST E., «The causal texture of organisational environment», *Human relations*, août 1963, pp. 20-26.

EPSTEIN E.M., *The corporation in American politics*, Prentice-Hall Inc, 1969.

EPSTEIN E.M., «Business political activity : research approaches and analytical issues», in L.E. PRESTON, *Research in corporate social performance and policy*, vol 2, CT : JAI Press, Greenwich, 1980, pp. 1-55.

ESCOFIER B. et PAGES J., *Analyses factorielles simples et multiples : objectifs, méthodes et interprétation*, Dunod, Paris, 1990.

EVARD Y., PRAS B. et ROUX E., *Market, études et recherches en marketing*, Dunod, Paris, 2000.

FAMA E.F., FISHER L., JENSEN M. et ROLL R., « The adjustment of stock prices to new information », *International economic review*, 10(1), février 1969, pp. 1-21.

- FAMA E. F. et JENSEN M. C., « Organizational forma and investment décisions », *Journal of financial economics*, 14, n°1, 1985, pp. 101-119.
- FARNEL F.J., « Le lobbying, stratégies et techniques d'intervention », *Humanisme et entreprise*, avril 1993, pp. 21-37.
- FAYERWEATHER J., *International business management*, Mc Graw-Hill, New York, 1969.
- FINER S.E., «The political power of private capital», *Sociological review*, n°3, 1955, pp. 279-294.
- FLEISHER C.S., *Modeling the role of evaluation and measurement in the achievement of corporate public affairs management effectiveness*, PH D dissertation, University of Pittsburg, 1992.
- FLEISHER C.S., «Assesssing the effectiveness of corporate public affairs efforts», in B.M. MITNICK (ed), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, 1993, pp. 274-316.
- FLEISHMAN E. et MUMFORD M., «Evaluating classifications of job behaviour, a construct validation of the ability requirement scales», *Personnel Psychology*, 44, 1991, 523-575.
- FRENCH J.R.P. et RAVEN B., « The bases of social power », in A. ARBOR, *Studies in social power*, Cartwright Ed, 1959, pp. 150-159.
- GETZ K.A., « Selecting corporate political tactics », in B.M. MITNICK (ed), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, 1993, pp. 242-273.
- GILLET P., « Méthodologie des études d'événement : nouvelles approches », *Cahiers du CEREGE*, IAE de Poitiers, n° 165, janvier 1998.
- GRANOVETTER M., « Les institutions comme constructions sociales : un cadre d'analyse » in A. ORLEAN (sous la direction de), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, Paris, 1994, pp. 79-94.
- GRAR A., *Incidence de la division d'actions et de l'attribution d'action gratuite sur la valeur, une étude empirique sur le marché français*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Université de Paris 9 Dauphine, 1993.
- GRAR A., « Etudes d'événement », in Y. SIMON (ed), *Encyclopédie des marchés financiers*, Economica, Paris, 1997, pp. 462-484.
- GREFFE X., *Economie des politiques publiques*, Dalloz, Paris, 1997.
- GUERRIEN B., *La théorie des jeux*, Economica, Paris, 1997.
- HACHETTE I., *Opérations financières et transfert de richesse*, PUF, Paris, 1994.
- HALL P., *Governing the economy, the politics of state intervention in Britain and in France*, Polity Press, Cambridge, 1986.
- HALL P. et SOSKICE D., « An introduction to varieties of capitalism » in P. HALL et D. SOSKICE, *Varieties of capitalism : Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Cambridge University Press, Cambridge, 2002.

- HALL R. et WAYMAN F., «Buying time : moneyed interests and the mobilization of bias in congressional committees», *American political science review* , 84 (3), septembre 1990, pp. 797-820.
- HAMON J. et JACQUILLAT B., *Le marché français des actions : études empiriques, 1977-1991*, PUF, Paris, 1992.
- HANDLER E. et MULKERN J., *Business in politics : campaign strategies of corporate political action committees*, MA : Lexington Books, Lexington, 1982.
- HANNAN M.T. et FREEMAN J., « The population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol 82, n°5, 1977, pp. 929-964.
- HAYES M.T., « Lobbyists and legislators : a theory of political market », *New Brunswick*, Rutgers University Press, 1981.
- HENDERSON J.C. et VENKATRAMAN N., «Strategic alignment : leveraging information technology for transforming organizations», *IBM System journal*, 32 (1), 1993, pp. 4-16.
- HERANDER M. et PUPP R., «Firm participation in steel industry lobbying», *Economic inquiry*, vol 39, janvier 1991, pp. 134-147.
- HIRIGOYEN G., « Stratégie et finance », in Y. SIMON et P. JOFFRE (eds), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997, pp. 3064-3092.
- HIRSCHMAN A.O., *Exit, voice and loyalty : Responses to decline in firms, organizations and states*, M.A. Harvard University Press, Cambridge, 1970.
- HOARAU C., « Modèles d'évaluation stratégique et facteurs explicatifs de la création de valeur pour l'actionnaire », *Cahier de recherche du GREGOR*, 2000-06, IAE de Paris, 2000.
- HUAULT I., « Embeddedness et théorie de l'entreprise », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, juin 1998, pp. 73-86.
- HUBLER J., *Etudes d'événements : une nouvelle méthodologie issue de la théorie de l'information et son application à la notation*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Université de Nancy 2, 1993.
- HUBLER J. et SCHMIDT G, « Décisions de GRH et performance boursière : existerait-il une spécificité du marché français? », *Actes du 9ième congrès de l'AGRH*, novembre 1998, pp. 627-644.
- HUGUES J.S., MAGAT W.A. et RICKS W.E., «The economic consequences of the OSHA Cotton Dust Standards», *Journal of Law and Economics*, vol 29, 1986, pp. 29-59.
- HUSSON B., *La prise de contrôle d'entreprises*, PUF, Paris, 1987.
- IGALENS J. et ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, 1993.
- JACOBSON C., « Investor response to health care cost containment legislation : is American policy

designed to fail ? », *Academy of management journal*, 37, 1994, pp. 440-451.

JACOMET D., *Les stratégies d'entreprise face aux politiques publiques : le lobbying des producteurs occidentaux et la politique commerciale internationale dans le textile habillage*, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Université Paris 9-Dauphine, 2000.

JACQUILLAT B. et SOLNIK B., *Marchés financiers : gestion de portefeuille et des risques*, Dunod, Paris, 1989.

JACQUILLAT B. et BEAUMONT D., « De la création de la richesse à la mesure de la valeur », *Chroniques économiques*, juillet 1996, pp. 287-294.

JAUCH L. et KRAFT K., « Strategic management of uncertainty », *Academy of management review*, vol 11, 1996, pp. 777-790.

JEAN T., « Lobbying communautaire : stratégies et modèles », *Revue française de gestion*, été 1992, pp. 17-31.

JENSEN M.C. et MECKLING W.H., « Theory of the firm, managerial behaviour, agency costs and ownership structure », *Journal of financial economics*, vol 3 (4), 1976, pp. 305-360.

JENSEN M.C., « Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers », *American economic review*, vol 76, n° 2, 1986, pp. 323-329.

JORDAN G., *The commercial lobbyists, Politics for profits in Britain*, Aberdeen University Press, Aberdeen, 1991.

KALIKA M., *Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris, 1995.

KATZ D. et KAHN R.L., *The social psychology of organizations*, John Wiley and Son, 1966.

KAUFMAN A.M., ENGLANDER E. J. et MARCUS A.A., « Selecting an organizational structure for implementing issues management, a transaction cost and agency theory perspective » in B. MITNICK (eds), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, 1993, pp. 148-168.

KEIM A. et HILLMAN G., « International variation in the business government interface : institutionnal and oragnizational considerations », *Academy of management review*, vol 20, n° 1, 1995, pp. 193-214.

KEIM G. et ZEITHAML C., « Corporate political strategy and legislative decision making : a review and contingency approach », *Academy of management review*, vol 11 (4), 1986, pp. 828-843.

KEIM G. et BAYSINGER B., « The efficacy of business political activity, competition considerations in a principal-agent context », in B.M. MITNICK (ed), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, 1993, pp. 125-147.

KING W.R., « Evaluating strategic planning systems », *Strategic management journal*, 4, 1983, pp. 263-277.

- KOENING G., « Les ressources au principe de la stratégie », in G. KOENING, *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIe siècle*, Economica, Paris, 1999, pp. 199-239.
- KWASNIK B., «The role of classification in knowledge representation and discovery», *Library trends*, été 1999, pp. 22-39.
- LAMARQUE G., *Le lobbying*, Presses Universitaires de France, Paris, 1996.
- LAPTEV M., « The value of influencing EC developments : a case study », *European management journal*, vol 9, juin 1991, pp. 163-166.
- LATANE H. et JONES C., « Standardized Unexpexted Earnings, 1971-1977 », *The journal of Finance*, vol 34, n° 3, juin 1979, pp. 717-724.
- LAW K., WONG C. et MOBLEY W., «Toward a taxonomy of multidimensional constructs», *Academy of management review*, octobre 1998, 741-758.
- LAWRENCE P. et LORSCH J., *Organization and environment : differenciation and integration*, Harvard University Press, 1967.
- LE PICARD O., ADLER J.C. et BOUVIER N., *Lobbying, les règles du jeu*, Editions de l'Organisation, Paris, 2000.
- LEBART L., MORINEAU A. et WARWICK K.M., *Multivariate descriptive statistical analysis*, John Wiley and Sons, New York, 1984.
- LEBART L., MORINEAU A. et PIRON M., *Statistiques exploratoires multidimensionnelles*, Dunod, Paris, 1997.
- LEE D., «Marginal lobbying cost and the optimal amount of rent seeking», *Public choice*, vol 45, 1985, pp. 207-213.
- LEFEBURE T., *Lobby or not to be*, Plume, Paris, 1991.
- LENWAY S.A., REHBEIN K. et STARKS L., «The impact of protectionism on firm wealth : The experience of the steel industry», *Southern Economic Journal*, vol 56, 1990, pp. 1079-1093
- LEVITT S., «Congressional camp reform», *Journal of economical perspectives*, 9(1), hiver 1995.
- LORINO P. et TARONDEAU J.C., « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue française de gestion*, janvier-février 1998, pp. 5-17.
- LOWI T., «American business, public policy, case studies, and political theory», *World politics*, 16 (4), 1964, pp. 677-715.
- LOWI T., «Four systems of policy, politics and choice», *Public administration review*, 32 (4), 1972, pp. 298-310.
- MAHON J.F., «Public affairs structures and activities in large American corporations», *Proceedings of the academy of management*, ed Chung, New York, 1982, pp. 15-18.
- MAHON J.F., *The corporate public affairs office : structure, behaviour and impact*, PH D dissertation, School of management, Boston University, 1982.



- MAHON J.F., «Shaping issues / manufacturing agents, corporate political sculpting» », in B.M. MITNICK (ed), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, 1993, pp. 187-212.
- MARCH J.C., COHEN M.D. et OLSEN J.P., « A cabadge can model of organizational choice », *Administrative science quarterly*, vol 17, n° 1, mars 1972, pp. 1-25, pp. 267-282.
- MARCUS A.A. et IRION M.S., «The continued viability of the corporate public affairs function», in A.A. MARCUS, A.M. KAUFMAN et D.B. BEAM (eds), *Business strategy and public policy : perspectives from industry and academia*, CT : Quorum Books, Westport, 1987.
- MARTINET A.C., *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw-Hill, Paris, 1984.
- MASER S.M., «Transaction costs in public administration» in D.J. CALISTA (ed), *Bureaucratic and governmental reform*, vol 9 of *Public policy studies : a multi-volume treatise*, Greenwich, 1986.
- MASULIS R., « The effects of capital structure change on security prices », *Journal of financial economics*, 8, 1980, pp. 139-178.
- MAZEY S. et RICHARDSON J., *Lobbying in the european community*, Oxford university press, Oxford, 1993.
- MC WILLIAMS A., TURK T. et ZARDKOOHI A., « Antitrust policy and mergers : the wealth effect of suprem court decisions », *Economic inquiry*, 31, 1993, pp. 517-533.
- MCGRATH P., *Managing corporate external relations : changing perspectives and responses*, Report n° 679, The Conference Board, New York, 1976.
- MCLAUGHLIN A., JORDAN G., MALONEY W., « Corporate lobbying in the European Community», *Journal of Common Market studies*, vol 31, juin 1993, pp. 191-212.
- MCMILLAN I.C., *Strategy formulation : Political concepts*, West Publishing Co, 1978.
- MCNEIL K., «Understanding organizational power : Building on the Weberian legacy», *Administrative Science Quarterly*, n° 23, 1978, p. 65.
- MENY Y. et SUREL Y., *Politique comparée, les démocraties*, Montchestien, Paris, 2001.
- MEYER J.W. et ROWAN B., « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American journal of sociology*, vol 83, n°2, 1977, pp. 340-363.
- MILES M. et HUBERMAN A., *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles, 1991.
- MILES R.E., *Organizational strategy : structure and process*, Hardcover, McGraw Hill College Div, 1978.
- MINTZBERG H., « Patterns in strategy formulation », *Management science*, 1978, pp. 934-948.
- MITNICK B.M., «Political contestability», in B.M. MITNICK (ed), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, 1993, pp. 11-66.

- MITNICK B.M., «Strategic behaviour and the creation of agents», in B.M. MITNICK (ed), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, 1993, pp. 90-124.
- MITNICK B.M., «Strategic uses of regulation-and deregulation», in B.M. MITNICK (ed), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, 1993, pp. 67-89.
- MOE T.M., «The new economics of organization», *American journal of political science*, 28 (4), 1984, pp. 739-777.
- MUCCHIELLI A., *Les méthodes qualitatives*, Presses Universitaires de France, Paris, 1991.
- MURRAY E.A., «The public affairs function : report on a large scale research project», in L.E. PRESTON, *Research on corporate social performance and policy*, CT : JAI Press, Greenwich, vol 4, 1982, pp. 129-155.
- MURRAY V.V., *Theory of business-Government relations*, Trans-Canada Press, Toronto, 1985.
- NIOCHE J.P. et TARONDEAU J.C., « Introduction : les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques », *Revue Française de gestion*, juin,-juillet-août 1998, pp. 70-74.
- OBERMAN W.D., «Strategy and tactic choice in an institutional resource context», in B.M. MITNICK (ed), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, 1993, pp. 213-241.
- OLSON H., « Mapping beyond dewey's boundaries : constructing classificatory space for marginalized knowledge domains», *Library trends*, 1998, pp. 233-251.
- OLSON M., *The logic of collective action*, Harvard University Press, Cambridge, 1965 ; *La logique de l'action collective*, PUF, Paris, 1978.
- ORLEAN A. (sous la direction de), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, Paris, 1994.
- PARLEMENT EUROPEEN, DIRECTION GENERALE DES ETUDES, *Réglementation du lobbyisme au sein des parlements nationaux dans les états membres de l'Union Européenne*, document de travail, avril 1995.
- PARSONS T., *Politics and social structure*, The Free Press, New York, 1969.
- PATEYRON E., « Veille stratégique », in Y. SIMON et P. JOFFRE (eds), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997, pp. 3464-3476.
- PECORINO P., «Is there a free rider problem in lobbying ? Endogenous tariffs, trigger strategies and the number of firms», *The American economic review*, juin 1998, pp. 652-660.
- PEDERSEN W., *Cost-effective management for today's public affairs : Or how to succeed as a PAO in a ear of constraints*, Public Affairs Council, Washington, 1987.
- PELTZMAN S., «Constituant interest and congressional voting», *Journal of law and economics*, n° 27, 1984, pp. 181-210.
- PFEFFER J. et SALANCICK G., *The external control of organizations : a resources dependence perspective*, Harper and Row, New York, 1978.

- PLANE J.M., « Considérations sur l'approche ethnométhodologique des organisations », *Revue française de gestion*, mars-avril- mai 1999, pp. 44-53.
- PONSSARD J.P. et ZARLOWSKI P., «Nouveaux indicateurs de création de valeur : des outils satisfaisants pour l'évaluation interne des activités de l'entreprise? », *Revue française de gestion*, hiver 1999, pp. 91-98.
- PORTER M., *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors*, The free press, New York, 1980 ; *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1986.
- POST J.E., MURRAY E.A., DICKIES Jr. et MAHON J.F, «Managing public affairs : The public affairs function», *California management review*, 26, 1983, pp. 135-150.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G., « The core competences of the corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, pp. 79-91.
- RAMASWAMY K., THOMAS A. et LITSCHERT R., «Organizational performance in a regulated environment : the role of strategic orientation», *Strategic management journal*, vol 15, 1994, pp. 63-74.
- RAPPAPORT A., *Creating shareholder value, the new standards for business performance*, Free Press, New York, 1986.
- ROJOT J. et BERGMANN A., *Comportement et organisation*, Vuibert gestion, Paris, 1989.
- ROJOT J., « Théorie des organisations », in Y. SIMON et P. JOFFRE (eds), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997, pp. 3337-3370.
- ROMAGNI P., *La communication d'influence, lobbying mode d'emploi*, Les presses du management, Paris, 1995.
- ROMER T. et SNYDER J., «Empirical investigation of the dynamic PAC contributions», *American journal of political science*, 38, août 1994, pp. 745-769.
- RUTSROM E. et REDMOND W., «A quantification of lobbying benefits with an application to the common agriculturel policy», *Journal of policy modeling*, vol 19, 1997, pp. 635-659.
- RYNGAERT M., « Firm evaluation, takeover defenses, and the delaware suprem », *Financial management*, automne 1989, pp. 20-29.
- SCHEWERT G.W., « Using financial data to measure effects of regulation», *Journal of law and Economics*, vol 15, 1981, pp. 121-158.
- SCHMAMLENSEE R., « Do market differs much ? » *American economic review*, 75 (3), juin 1985, pp. 341-351.
- SCHMIDT V., « An end to French economic exceptionalism ? The transformation of business under Mitterrand », *California Management Review*, automne 1993, pp. 75-98.
- SIMON H.A., « A behavioral model of rational choice », *Quarterly journal of economics*, 69, février 1955.

- SIRISMATTHAKA N., *The effects of political pressure groups on the performance of the United States economy : a general equilibrium approach*, PHD dissertation, The Florida state University, 1999.
- SONNENFELD J.A., « Structure, culture and performance in public affairs : a study of the forest products industry », in L.E. PRESTON, *Research in Corporate Social performance and policy*, vol 4, CT : JAI Press, Greenwich, 1982, pp. 105-127.
- STAR S., « Grounded classification : grounded theory and faceted classification », *Library trends*, 1998, pp. 218-230.
- STEWART G.B., *The quest for value : the EVA management guide*, Harper Business, New York, 1991.
- TANNERY F. et METAIS E., « La création de la stratégie : éléments de repérage et propositions théoriques », in R.A. THIETART et A.C. MARTINET, *Stratégies*, Vuibert, Paris, 2001, pp. 115-138.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., « Dynamic Capabilities and strategic management », *Strategic management journal*, vol 18, n°7, 1997, pp. 509-533.
- TENENHAUSS M. et YOUNG F.W., « An analysis and synthesis of multiple correspondence analysis, optimal scaling, homogeneity analysis and other methods for quantifying categorical multivariate data », *Psychometrika*, 50, 1985, pp. 91-119.
- TENENHAUSS M., *Méthodes statistiques en gestion*, Dunod, Paris, 1996.
- TEO T.S.H. et KING W.R., « Assessing the impact of integrating business planning and IS planning », *Information & Management*, 30(6), 1996, pp.309-321.
- TEULE-MARTIN C., «Le lobbying européen, encore loin du système américain», *Revue française d'études américaines*, février 1995, pp. 117-128.
- THIETART R.A. et coll., *Méthodologie de la recherche en gestion*, Dunod, Paris, 1998.
- TSUI A. et GOMEZ-MEJIA L., « Evaluating human resource effectiveness » in L. DYER (ed), *Human resource management : Evolving roles and responsibilities*, Washington, 1988, pp. 187-227.
- VAN DEN HOVEN A., *Le lobbying des entreprises auprès des institutions communautaires*, Les presses universitaires de la faculté de droit de Clermont Ferrand, LGDJ, Clermont-Ferrand, à paraître.
- VENKATRAMAN N., RAMANUJAM V., «Measurement of business performance in strategy research : a comparison of approaches», *Academy of management review*, vol 11 (4), 1986, pp. 801-814.
- VERGNAUD SCHAEFFER M.P., «Veille de l'entreprise et performance», *Direction et gestion des entreprises*, septembre-octobre 1993, pp. 55-67.

- VOGEL D., « The study of business and politics », *California Managment Review*, vol 38 n°3, printemps 1996, pp. 146-165.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica , Paris, 1996.
- WEBSTER P., « Strategize ! The days of « soft and fuzzy » are over », *ImPACT*, Public Affairs Council, Washington, septembre 1991.
- WEISS E , *Comment mener son lobbying à Bruxelles*, Nathan, Paris, 1993.
- WILLIAMS A. et SIEGEL D., « Event studies in management research : theorical and empirical issues », *Academy of management journal*, vol 40 (3), juin 1997, pp. 626-657.
- WILLIAMSON O., *Markets and hierachies : Analysis an antitrust implications*, The Free Press, New York, 1975.
- WRIGHT J., «Contributions, lobby committee voting in the US House of representatives», *American political review*, 84 (2), juin 1990, pp. 417-438.
- YIN R., *Case study research, design and methods*, Sage, Newbury Park, 1994.
- YOFFIE D.B., «Corporate strategies for political action : a rational model», in A.A. MARCUS, A.M. KAUFMAN et D.B. BEAM (eds), *Business strategy and public policy : perspectives from industry and academia*, CT : Quorum Books, Westport, 1987, pp. 43-60.
- YOFFIE D.B., «How an industry builds political advantages», *Harvard business review*, mai-juin 1988, pp. 82-89.
- YUCHTMAN E. et SEASHORE S., « System resource approach to organizational effectiveness», *American sociological review*, 32, 1967, pp. 891-903.
- ZAJAC E., WESPHAL J., «The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations : when more is not better», *Strategic management journal*, vol 15, 1994, pp. 121-142.

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>3</b>
<b>Le lobbying : un sujet d'actualité.....</b>	<b>3</b>
<i>Des faits .....</i>	<i>3</i>
<i>Des chiffres .....</i>	<i>4</i>
<b>Le lobbying : un sujet de conjectures et de truismes.....</b>	<b>5</b>
<i>Il existerait des recettes de lobbying.....</i>	<i>5</i>
<i>Le lobbying serait « parfaitement indispensable » et « indispensablement parfait » .....</i>	<i>6</i>
<i>Les Français seraient les « derniers de la classe » .....</i>	<i>7</i>
<b>Le lobbying : un sujet de recherches .....</b>	<b>8</b>
<i>Un sujet transdisciplinaire à définir.....</i>	<i>8</i>
<i>Des recherches en gestion dans les domaines de la théorie des organisations et de la stratégie .....</i>	<i>8</i>
<b>Le lobbying : le sujet de la thèse.....</b>	<b>9</b>
<i>Intérêt de la recherche et problématique.....</i>	<i>9</i>
<i>Organisation de la thèse .....</i>	<i>11</i>
 <b>PREMIERE PARTIE : LE LOBBYING, UNE ACTION STRATEGIQUE DES ENTREPRISES ENCORE MAL EVALUEE .....</b>	 <b>14</b>

---

### **Chapitre 1 L'émergence du concept de lobbying..... 16**

<b>1. Le cadre d'analyse théorique du lobbying : l'entreprise en interaction avec un environnement politique .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Le présumé : l'existence d'une relation entre l'entreprise et son environnement.....</b>	<b>17</b>
1.1.1 Un débat relativement ancien en théorie des organisations.....	18
a. Une entreprise indépendante de son environnement .....	18

b.	Une entreprise ouverte sur son environnement .....	18
c.	Une entreprise contrôlée par son environnement .....	18
	<i>La dépendance des ressources</i> .....	18
	<i>Le néo- institutionnalisme</i> .....	19
	<i>L'écologie des populations</i> .....	20
1.1.2	Un lien confirmé par l'analyse stratégique .....	20
a.	Un environnement porteur d'opportunités et de menaces .....	20
b.	Des réponses stratégiques aux turbulences de l'environnement .....	22
	<i>Connaître son environnement : la veille stratégique</i> .....	22
	<i>Le modeler : la riposte stratégique</i> .....	22
1.1.3	Une approche renouvelée par la nouvelle sociologie économique .....	23
a.	Du constructivisme en sociologie .....	23
b.	... à la théorie de « <i>l'embeddedness</i> » (Granovetter, 1994) .....	23
<b>1.2.</b>	<b>Le facteur déclenchant : un environnement stratégique sous influence publique .....</b>	<b>24</b>
1.2.1	Un environnement déterminé en partie par les décisions publiques .....	24
a.	Les sources de l'emprise publique .....	25
b.	La prise en compte progressive du rôle stratégique des décisions publiques .....	25
c.	Les manifestations concrètes de l'influence publique .....	26
1.2.2	Un environnement politique caractérisé par l'imperfection de l'information 27	
a.	Pour l'entreprise .....	27
	<i>La prise de décision en environnement incertain</i> .....	27
	<i>La prise de décision dans un environnement probabilisable mais risqué</i> .....	28
	<i>La prise de décision dans un environnement stratégique</i> .....	28
b.	Pour le décideur public .....	29
<b>2.</b>	<b>La pratique du lobbying : un concept désormais intégré dans la stratégie des entreprises .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.</b>	<b>Un concept pluridisciplinaire à préciser .....</b>	<b>30</b>
2.1.1	Un comportement politique caractérisé par la pression .....	31
a.	Une forme de comportement politique .....	31
b.	La défense volontaire d'intérêts extérieurs à l'Etat par la pression .....	32
2.1.2	Un comportement politique caractéristique des entreprises .....	33

a. Les différents lobbies .....	33
b. L'action politique des entreprises .....	35
<b>2.2. Une pratique d'entreprise en développement .....</b>	<b>36</b>
2.2.1 L'émergence du lobbying aux Etats-Unis .....	36
a. La petite et la grande histoire .....	36
b. Une réalité avérée.....	37
2.2.2 Le développement plus récent du lobbying en Europe.....	38
a. Des circonstances favorables au développement du lobbying .....	38
b. L'action politique des entreprises européennes .....	39
<i>Le lobbying communautaire .....</i>	<i>40</i>
<i>Une prise de conscience plus générale de l'importance du lobbying au sein des entreprises..</i>	<i>40</i>

---

## **Chapitre 2 Une littérature réduite sur l'évaluation des actions politiques des entreprises.....42**

<b>1. Une approche par les coûts .....</b>	<b>44</b>
<b>1.1. Les différents coûts liés au lobbying.....</b>	<b>45</b>
1.1.1 Les coûts économiques.....	45
a. Une approche macroéconomique relayée par la science politique.....	45
<i>Un coût social à minimiser .....</i>	<i>45</i>
<i>Un coût social à optimiser .....</i>	<i>46</i>
b. Une approche microéconomique au sein de l'entreprise lobbyiste.....	47
<i>Le coût des facteurs de production .....</i>	<i>47</i>
<i>Des tentatives d'évaluation.....</i>	<i>48</i>
1.1.2 Les coûts de transaction.....	49
1.1.3 Les coûts d'agence .....	50
<b>1.2. Des pistes pour réduire ces coûts .....</b>	<b>52</b>
1.2.1 L'internalisation du marché politique par l'entreprise .....	52
1.2.2 La confiance, réductrice des coûts du lobbying ?.....	53
<b>2. Une approche par la performance.....</b>	<b>57</b>
<b>2.1. Quelques remarques en préambule sur la notion de performance appliquée au lobbying.....</b>	<b>57</b>



<b>2.2. Une vision restreinte de la performance : l'aptitude du lobbying à influencer la décision publique .....</b>	<b>59</b>
2.2.1 La question du lien entre lobbying et décision publique .....	61
2.2.2 Des prescriptions stratégiques générales .....	61
2.2.3 Des prescriptions pour la mise en œuvre concrète du lobbying.....	63
<b>2.3. Une vision plus large de la performance du lobbying.....</b>	<b>68</b>
2.3.1 Des objectifs élargis .....	69
a. La performance sociale .....	69
b. La profitabilité.....	70
<i>Andrews (1987).....</i>	<i>70</i>
<i>Rutstrom et Redmond (1997).....</i>	<i>71</i>
2.3.2 Une évaluation de l'efficacité .....	72
a. Keim et Zeithaml (1986) .....	72
b. Fleisher (1993) .....	74

---

## **Chapitre 3 Une proposition d'évaluation du lobbying des entreprises françaises et anglaises en terme de creation de valeur..... 79**

<b>1. Un cadre d'analyse renouvelé : la création de valeur de l'entreprise comme indicateur de la performance du lobbying .....</b>	<b>80</b>
<b>1.1. Création de valeur et performance.....</b>	<b>81</b>
1.1.1 Un concept pertinent pour traduire la performance de l'entreprise.....	81
a. Un critère d'évaluation traditionnel de la performance des entreprises.....	81
<i>Dans la logique générale de la performance économique.....</i>	<i>82</i>
<i>Dans la lignée des outils classiques d'évaluation au sein de l'entreprise .....</i>	<i>83</i>
b. Dépasser les insuffisances de l'évaluation comptable .....	83
<i>Les indicateurs comptables de performance classiques .....</i>	<i>84</i>
<i>Le renouvellement de l'approche comptable par la « stratégie de la valeur ».....</i>	<i>84</i>
1.1.2 Un indicateur aisément opérationnalisable.....	85
a. Dépasser les limites de la performance sociale .....	85
b. Des modèles opérationnels de mesure de la valeur.....	86
<i>Des indicateurs comptables de performance renouvelés.....</i>	<i>86</i>

<i>Des mesures de la performance de l'entreprise intégrant la valeur de marché des titres émis par l'entreprise.....</i>	<i>86</i>
<b>1.2. Lobbying et création de valeur .....</b>	<b>87</b>
1.2.1 Une influence possible .....	87
1.2.2 Une influence incertaine.....	89
a. Les limites de l'objectif de création de valeur.....	90
b. Les limites de l'influence de la stratégie sur l'environnement.....	90
<b>2. Un protocole de recherche original .....</b>	<b>91</b>
<b>2.1. Un protocole d'exploration en deux temps pour répondre à des objectifs de recherche pluriels.....</b>	<b>91</b>
2.1.1 Les objectifs généraux de la recherche.....	91
a. Un sujet susceptible d'apporter des compléments à la littérature .....	91
b. Une méthode qui s'appuie sur une démarche quantitative.....	93
2.1.2 La mise en œuvre concrète de la recherche .....	94
a. La question centrale de recherche et les hypothèses sous jacentes .....	94
b. Une étude de terrain en deux temps : quelles actions pour quels résultats ?.....	95
<i>Décrire les stratégies de lobbying des entreprises françaises et anglaises .....</i>	<i>95</i>
<i>Évaluer leurs résultats en terme de création de valeur pour l'entreprise lobbyiste .....</i>	<i>96</i>
<b>2.2. Un terrain peu exploité : la France et la Grande-Bretagne .....</b>	<b>99</b>
2.2.1 L'environnement général.....	99
a. L'environnement institutionnel et politique .....	99
<i>La France : un régime semi-présidentiel de tradition centralisatrice .....</i>	<i>99</i>
<i>La Grande-Bretagne : un régime parlementaire de tradition décentralisée .....</i>	<i>100</i>
b. L'environnement économique .....	100
<i>Une « économie politique » propre à chaque pays.....</i>	<i>100</i>
<i>Des menaces et des opportunités différentes liées à la conjoncture économique de la période considérée (1995-2000).....</i>	<i>101</i>
2.2.2 La situation particulière du lobbying.....	102
a. La nature de la réglementation en matière de lobbying.....	102
b. La légitimité du lobbying .....	105
<i>Le « trafic d'influence » en France.....</i>	<i>105</i>
<i>Un élément de la décision publique en Grande-Bretagne .....</i>	<i>105</i>

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE..... 107**

*Un cadre théorique et un modèle d'analyse ..... 107*

*Un protocole d'exploration empirique ..... 107*

## **DEUXIEME PARTIE : UN MODELE DE L'ACTION POLITIQUE DES ENTREPRISES ..... 108**

---

### **Chapitre 4 La taxonomie des actions de lobbying : une construction théorique et empirique..... 110**

#### **1. Préambule sur les typologies appliquées au lobbying ..... 111**

##### **1.1. Définition et utilisation ..... 111**

##### **1.2. Critiques et précautions méthodologiques..... 112**

#### **2. De la nécessité d'une nouvelle taxonomie ..... 114**

##### **2.1. La description des facteurs contextuels du lobbying existe ..... 114**

###### **2.1.1 Les menaces et les opportunités perçues pour le lobbying dans l'environnement..... 115**

###### **a. Au niveau du système tout entier ..... 115**

*L'environnement institutionnel ..... 116*

*L'environnement social..... 117*

###### **b. Au niveau de l'entreprise ..... 117**

*L'environnement concurrentiel économique..... 117*

*L'environnement concurrentiel politique..... 118*

###### **2.1.2 Les ressources disponibles pour l'action politique..... 121**

###### **a. Une analyse sociologique des ressources comme source de pouvoir politique..... 122**

###### **b. Une analyse stratégique des ressources comme source d'avantage concurrentiel. 122**

##### **2.2. La description des actions de lobbying peut être complétée ..... 128**

###### **2.2.1 Des taxonomies partielles de la stratégie de lobbying..... 128**

###### **a. Une littérature focalisée sur les techniques d'influence ..... 129**

*Parsons (1969) et MacMillan (1978)..... 129*

*Aplin et Hegarty (1980)..... 130*

*Corrado (1984)..... 130*

<i>Keim et Zeithaml (1986)</i> .....	131
<i>Jacomet (2000)</i> .....	133
b. Certains autres aspects de la stratégie politique sont abordés de manière plus isolée	134
<i>L'attitude de la direction de l'entreprise à l'égard du lobbying</i> .....	134
<i>Les objectifs du lobbying</i> .....	134
<i>Les cibles choisies</i> .....	134
<i>La structure chargée de la mise en oeuvre</i> .....	135
<i>Le contrôle du lobbying</i> .....	136
2.2.2 Des taxonomies plus générales à développer .....	141
a. Des points de vue trop imprécis .....	141
b. Une construction plus précise mais qui demeure théorique .....	141
<b>3. Proposition d'une nouvelle taxonomie des actions politiques des entreprises</b>	<b>146</b>
<b>3.1. Généralités sur l'entreprise</b> .....	<b>147</b>
3.1.1 La taille .....	147
3.1.2 La forme juridique .....	147
3.1.3 Le secteur d'activité .....	148
3.1.4 La cotation en bourse .....	148
<b>3.2. La politique générale de l'entreprise en matière de lobbying</b> .....	<b>149</b>
3.2.1 L'attitude générale vis à vis des pouvoirs publics .....	149
3.2.2 La fréquence des relations avec les pouvoirs publics .....	149
<b>3.3. L'action de lobbying en particulier</b> .....	<b>150</b>
3.3.1 La cause du lobbying .....	150
a. L'intérêt du problème .....	150
b. Le résultat escompté .....	151
c. La sélection des problèmes à résoudre .....	151
3.3.2 L'auteur du lobbying .....	151
a. La logique de l'action .....	152
b. Le choix du lobbyiste .....	153
3.3.3 La cible du lobbying .....	154
3.3.4 La conduite du lobbying .....	154
a. Une dimension nouvelle : la durée de l'action .....	155

b.	Trois dimensions de l'action déjà mises en évidence.....	157
	<i>Le « mode de communication » avec la cible .....</i>	<i>157</i>
	<i>Le « mode d'influence » sur la cible.....</i>	<i>157</i>
	<i>Le « positionnement » de l'entreprise à l'égard de la cible.....</i>	<i>157</i>
<b>3.4.</b>	<b>Synthèse de la taxonomie du lobbying construite .....</b>	<b>157</b>

---

## **Chapitre 5 L'application de la taxonomie du lobbying aux cas français et anglais..... 160**

<b>1.</b>	<b>Préambule sur la méthode d'analyse des données appliquée au lobbying ...</b>	<b>161</b>
<b>1.1.</b>	<b>Présentation générale de l'analyse des données .....</b>	<b>161</b>
1.1.1	Définition et utilisation.....	162
a.	« les analyses factorielles » .....	162
b.	« les analyses typologiques » .....	163
1.1.2	Les précautions méthodologiques .....	163
a.	Au niveau du « contenu des données » .....	163
b.	Au niveau de la « préparation des données » .....	164
<b>1.2.</b>	<b>L'application aux actions politiques des entreprises .....</b>	<b>164</b>
1.2.1	Une première étape : l'analyse des correspondances multiples (ACM).....	165
a.	Pourquoi une ACM ?.....	165
	<i>Pourquoi une analyse de données de manière générale ? .....</i>	<i>165</i>
	<i>Pourquoi en particulier une analyse des correspondances multiples (ou ACM) ? .....</i>	<i>165</i>
b.	Quelle ACM ? .....	166
	<i>Rappel de quelques principes mathématiques .....</i>	<i>166</i>
	<i>Mise en œuvre pour le lobbying.....</i>	<i>166</i>
1.2.2	Une seconde étape : la classification automatique .....	167
a.	Pourquoi une classification automatique ? .....	168
b.	Quelle classification automatique ?.....	168
	<i>La classification non hiérarchique (partition produite directement en un nombre fixé de classes).....</i>	<i>169</i>
	<i>La classification hiérarchique (suite de partitions en classes de plus en plus vastes).....</i>	<i>169</i>
<b>2.</b>	<b>La constitution d'une base de données sur les actions politiques des entreprises françaises et anglaises .....</b>	<b>170</b>

<b>2.1. Le choix d'une source principale : les journaux nationaux « de référence »</b>	<b>170</b>
2.1.1 Pourquoi la presse ? .....	170
a. Une source de données primaires cohérente avec le protocole de recherche .....	170
b. Des risques de biais demeurent .....	171
2.1.2 Quels journaux? .....	172
a. Un choix de périodicité .....	172
b. Un choix géographique .....	172
c. Un choix éditorial .....	172
d. Un choix de support .....	173
<b>2.2. La collecte des données .....</b>	<b>173</b>
2.2.1 Identification des individus .....	173
a. Définition des individus .....	173
<i>Au regard de la nationalité des entreprises lobbyistes .....</i>	<i>174</i>
<i>Dans le temps.....</i>	<i>174</i>
b. Sélection des individus.....	175
<i>La sélection d'actions de lobbying officialisées dans les journaux de référence.....</i>	<i>175</i>
<i>Le repérage des entreprises impliquées dans ces actions de lobbying .....</i>	<i>175</i>
c. Le résultat .....	176
2.2.2 Caractérisation des individus.....	176
<i>Les éléments déterminés dans l'article de référence .....</i>	<i>176</i>
<i>Les éléments apportés essentiellement par une recherche externe .....</i>	<i>177</i>
<b>3. Première description des données .....</b>	<b>178</b>
<b>3.1. Les actions politiques des entreprises françaises (1995-2000) .....</b>	<b>178</b>
3.1.1 Généralités sur l'entreprise.....	178
a. Taille.....	178
b. Forme juridique .....	179
c. Secteur d'activité .....	179
d. Cotation en bourse.....	180
3.1.2 La politique générale de lobbying de l'entreprise .....	180
a. Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics .....	180
b. Fréquence des relations avec les pouvoirs publics .....	180

3.1.3	L'action de lobbying en particulier .....	180
a.	La cause du lobbying.....	181
	<i>Intérêt du problème.....</i>	<i>181</i>
	<i>Résultat escompté .....</i>	<i>181</i>
	<i>Sélection des problèmes à résoudre.....</i>	<i>181</i>
b.	L'auteur du lobbying.....	181
	<i>Logique de l'action .....</i>	<i>181</i>
	<i>Choix du lobbyiste .....</i>	<i>181</i>
c.	La cible du lobbying.....	182
	<i>Niveau politique de la cible .....</i>	<i>182</i>
	<i>Niveau géographique de la cible .....</i>	<i>182</i>
	<i>Niveau décisionnel de la cible .....</i>	<i>182</i>
d.	La conduite du lobbying.....	183
	<i>Durée de l'action .....</i>	<i>183</i>
	<i>Mode de communication.....</i>	<i>183</i>
	<i>Mode d'influence .....</i>	<i>183</i>
	<i>Positionnement .....</i>	<i>183</i>
3.2.	<b>Les actions de lobbying des entreprises anglaises (2000) .....</b>	<b>183</b>
3.2.1	Généralités sur l'entreprise.....	184
a.	Taille.....	184
b.	Forme juridique.....	184
c.	Secteur d'activité.....	184
d.	Cotation en bourse.....	184
3.2.2	La politique générale de lobbying de l'entreprise .....	185
a.	Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics .....	185
b.	Fréquence des relations avec les pouvoirs publics .....	185
3.2.3	L'action de lobbying en particulier .....	185
a.	La cause du lobbying.....	185
	<i>Intérêt du problème.....</i>	<i>185</i>
	<i>Résultat escompté .....</i>	<i>185</i>
	<i>Sélection des problèmes à résoudre.....</i>	<i>185</i>
b.	L'auteur du lobbying.....	186
	<i>Logique de l'action .....</i>	<i>186</i>

Choix du lobbyiste .....	186
c. La cible du lobbying.....	186
<i>Niveau politique de la cible</i> .....	186
<i>Niveau géographique de la cible</i> .....	186
<i>Niveau décisionnel de la cible</i> .....	186
d. La conduite du lobbying.....	187
<i>Durée de l'action</i> .....	187
<i>Mode de communication</i> .....	187
<i>Mode d'influence</i> .....	187
<i>Positionnement</i> .....	187
<b>3.3. Une première comparaison .....</b>	<b>188</b>

---

## **Chapitre 6 Une modélisation du lobbying des entreprises françaises et anglaises..... 190**

<b>1. Un modèle de lobbying français « éclaté ».....</b>	<b>192</b>
<b>1.1. Construction du modèle par les techniques de l'analyse de données .....</b>	<b>192</b>
1.1.1 Analyse des correspondances multiples et description des axes factoriels	192
a. Détermination préalable du nombre de variables actives retenues.....	193
b. Interprétation des valeurs propres : choix des axes.....	194
c. Précisions sur la qualité et la significativité de la représentation par les axes .....	195
<i>Cosinus carrés des modalités actives</i> .....	195
<i>Contributions des modalités actives</i> .....	196
<i>Valeurs tests des modalités actives et passives</i> .....	197
d. Description des axes factoriels.....	198
<i>Axe 1 (13,63%) : « une tendance stratégique de lobbying nationale » ?</i> .....	200
<i>Axe 2 (12,16%) : « une tendance stratégique de lobbying internationale » ?</i> .....	200
<i>Axe 3 (9,17%) : « une tendance stratégique de lobbying locale » ?</i> .....	200
<i>Axe 4 (8,04%) : « une tendance stratégique de lobbying européenne » ?</i> .....	200
1.1.2 Classification .....	200
a. Classification sur facteurs .....	201
<i>Description de la classification hiérarchique par les 50 nœuds d'indice les plus élevés</i> .....	201
<i>Analyse du dendrogramme</i> .....	201



b.	Coupure de l'arbre et description des classes.....	202
	<i>Choix de la partition.....</i>	203
	<i>Description de la partition en cinq classes.....</i>	203
c.	Mise en relation de la partition avec l'analyse des correspondances multiples .....	206
<b>1.2.</b>	<b>Interprétation du modèle.....</b>	<b>206</b>
1.2.1	Classe 3 : « l'action politique internationale » .....	207
a.	Un lobbying caractéristique.....	207
b.	Le cas « Hyparlo » (10/11/1999) .....	208
1.2.2	Classe 1 : « l'action politique européenne ».....	209
a.	Un lobbying caractéristique.....	209
b.	Le cas « Europe 1 » (30 /07/1998) .....	209
1.2.3	Classes 2 et 5 : « l'action politique nationale » .....	210
a.	Deux lobbyings caractéristiques.....	210
b.	Le cas « Société Générale » (26/03/1998) : l'action nationale construite (Classe 5) 211	
c.	Le cas « Canal Plus » (06/02/1995) : l'action nationale subie (Classe 2) .....	212
1.2.4	Classe 4 : « l'action politique locale ».....	212
a.	Un lobbying caractéristique.....	213
b.	Le cas « Sabaté Diosos » (15/11/1995).....	213
<b>2.</b>	<b>Un modèle de lobbying anglais plus « concentré ».....</b>	<b>214</b>
<b>2.1.</b>	<b>Construction du modèle par les techniques de l'analyse de données .....</b>	<b>214</b>
2.1.1	Analyse des correspondances multiples et description des axes factoriels	214
a.	Détermination du nombre de variables actives retenues et choix des axes .....	214
b.	Précisions sur la qualité et la significativité de la représentation par les axes .....	215
	<i>Cosinus carrés des modalités actives.....</i>	215
	<i>Contributions des modalités actives .....</i>	217
	<i>Valeurs tests des modalités actives et passives.....</i>	218
c.	Description des axes factoriels .....	218
	<i>Axe 1 (21,31%) : « une tendance stratégique de lobbying européenne » ? .....</i>	219
	<i>Axe 2 (14,86%) : « une tendance stratégique de lobbying internationale » ? .....</i>	220
	<i>Axe 3 (11,31%) et axe 4 (8,65%) : « des variantes d'une tendance stratégique de lobbying nationale » ? .....</i>	220
2.1.2	Classification .....	221

a.	Classification sur facteurs .....	221
	<i>Description de la classification hiérarchique par les 50 nœuds d'indice les plus élevés .....</i>	<i>221</i>
	<i>Analyse du dendrogramme .....</i>	<i>221</i>
b.	Coupure de l'arbre et description des classes.....	221
	<i>Choix de la partition.....</i>	<i>222</i>
	<i>Description de la partition en quatre classes .....</i>	<i>223</i>
c.	Mise en relation de la partition avec l'analyse des correspondances multiples .....	225
<b>2.2.</b>	<b>Interprétation du modèle.....</b>	<b>226</b>
2.2.1	Classe 1 : « l'action politique européenne ».....	227
a.	Un lobbying caractéristique.....	227
b.	Le cas « Vosper Thornycroft » (03/11/2000).....	228
2.2.2	Classes 2, 3 et 4 : « l'action politique nationale » .....	228
a.	Trois lobbyings caractéristiques .....	229
b.	Le cas « BOC » (18/02/2000) : l'action nationale non structurée (Classe 3).....	230
c.	Le cas « Eidos Interactive » (07/11/2000) : l'action nationale structurée et construite (Classe 2) .....	231
d.	Le cas « Corus » (10/11/2000) : l'action nationale structurée et subie (Classe 4) .	232
<b>3.</b>	<b>Mise en perspective des modèles nationaux.....</b>	<b>233</b>
<b>3.1.</b>	<b>Comparaison franco-anglaise .....</b>	<b>233</b>
3.1.1	La structuration générale des modèles nationaux diffère .....	233
3.1.2	Des types de lobbying sont récurrents.....	234
a.	L'action à dominante « européenne » .....	234
b.	L'action à dominante « nationale construite » et l'action à dominante « nationale subie » .....	235
<b>3.2.</b>	<b>Des pistes d'interprétation .....</b>	<b>235</b>
3.2.1	Les stratégies caractérisant chaque type de lobbying dépendent de la nature de la problématique à résoudre.....	236
a.	Les problématiques internationales .....	236
b.	Les problématiques européennes .....	237
c.	Les problématiques nationales .....	238
d.	Les problématiques locales .....	239
3.2.2	Le choix des entreprises entre les différents types de lobbying est fonction de leur environnement national .....	239

a. La situation particulière du lobbying : opportunités en Grande-Bretagne et menaces en France .....	239
b. L'environnement général du lobbying : opportunités en France et menaces en Grande-Bretagne .....	240

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE ..... 243**

*Des résultats intermédiaires en amont..... 243*

*La validation de certaines hypothèses initiales ..... 243*

*De nouvelles questions à résoudre en aval :..... 243*

## **TROISIEME PARTIE : UNE EVALUATION DE L'ACTION POLITIQUE DES ENTREPRISES ..... 244**

---

### **Chapitre 7 L'application de la méthode des études d'événement au lobbying 246**

#### **1. Préambule sur les études d'événement : une méthodologie utilisée massivement en finance mais aussi en stratégie.....247**

##### **1.1. Présentation générale des études d'événement .....247**

###### **1.1.1 Définition et utilité .....248**

a. Définition ..... 248

b. Les grandes lignes de la méthode..... 248

c. Utilité..... 249

###### **1.1.2 Les précautions méthodologiques .....250**

a. Au niveau des hypothèses ..... 250

*Première hypothèse : l'efficience des marchés..... 250*

*Deuxième hypothèse : la non- anticipation des événements ..... 250*

*Troisième hypothèse : l'inexistence d'événements « parasites » ..... 251*

b. Au niveau de la mise en œuvre ..... 251

*Premier problème : la taille de l'échantillon..... 251*

*Deuxième problème : l'utilisation de tests non paramétriques pour identifier les points aberrants..... 251*

*Troisième problème : la longueur de la fenêtre d'événement..... 251*

<i>Quatrième problème : les événements parasites.....</i>	252
<i>Cinquième problème : l'explication des rendements anormaux.....</i>	252
<b>1.2. Les applications : de la finance aux stratégies dans l'environnement politique.....</b>	<b>252</b>
1.2.1 Des études traditionnelles en finance et plus novatrices en stratégie .....	253
1.2.2 Des études d'événement sur des sujets de la sphère publique et politique.	254
a. Des événements politiques externes à l'entreprise .....	254
b. Des événements politiques internes à l'entreprise .....	254
<b>2. Une application nouvelle des études d'événement aux actions de lobbying.</b>	<b>257</b>
<b>2.1. Pourquoi appliquer les études d'événement au lobbying ?.....</b>	<b>257</b>
2.1.1 Une application cohérente avec l'esprit des études d'événement .....	257
a. Un événement stratégique difficile à évaluer sur le long terme .....	257
b. Un événement stratégique qui concerne les actionnaires .....	258
2.1.2 Une application qui respecte les hypothèses sous jacentes aux études d'événement.....	258
a. Première hypothèse : l'efficience des marchés .....	258
b. Deuxième hypothèse : la non-anticipation des événements .....	258
c. Troisième hypothèse : l'inexistence d'événements « parasites » .....	259
<b>2.2. Comment appliquer les études d'événement au lobbying ?.....</b>	<b>259</b>
2.2.1 La détermination de l'échantillon.....	259
a. Premier problème : la taille de l'échantillon .....	259
b. Deuxième problème : l'utilisation de tests de significativité .....	260
c. Troisième problème : la longueur de la fenêtre d'événement .....	261
d. Quatrième problème : les événements parasites .....	262
<i>Généralités.....</i>	262
<i>L'échantillon français.....</i>	262
<i>L'échantillon anglais .....</i>	263
<i>Conclusions.....</i>	263
e. Cinquième problème : la signification des échantillons pour l'explication future des rendements anormaux .....	264
2.2.2 Le calcul des rendements anormaux.....	265
a. Le rendement observé .....	265
b. Le rendement théorique.....	266

Choix du mode de calcul.....	266
------------------------------	-----

Choix de l'indice de référence .....	267
--------------------------------------	-----

---

## **Chapitre 8 La contribution du lobbying à la création de valeur des entreprises françaises et anglaises..... 271**

### **1. Le cas français .....273**

#### **1.1. Les résultats de l'étude d'événement pour l'échantillon dans sa globalité 273**

#### **1.2. Les résultats de l'étude d'événement suivant les différents types de stratégie de lobbying .....276**

##### **1.2.1 Les résultats pour l'action internationale.....276**

###### **a. Une action significativement destructrice de valeur..... 277**

###### **b. Retour sur le cas « Hyparlo » (10/11/1999) ..... 278**

##### **1.2.2 Les résultats pour l'action européenne .....278**

###### **a. Une action significativement créatrice de valeur sur le long terme ..... 278**

###### **b. Retour sur le cas « Europe 1 » (30/07/1998)..... 279**

##### **1.2.3 Les résultats pour l'action nationale.....280**

###### **a. Une action globalement peu significative ..... 280**

###### **b. Les résultats pour l'action nationale construite..... 281**

###### *Une action peu significativement destructrice de valeur à court terme..... 281*

###### *Retour sur le cas « Société Générale » (26/03/1998) ..... 283*

###### **c. Les résultats pour l'action nationale subie ..... 283**

###### *Une action peu significativement créatrice de valeur..... 283*

###### *Retour sur le cas « Canal Plus » (06/02/1995)..... 284*

##### **1.2.4 Les résultats pour l'action locale .....285**

###### **a. Une action créatrice de valeur sur le court terme ? ..... 285**

###### **b. Retour sur le cas « Sabaté Diosos » (15/11/1995) ..... 286**

##### **1.2.5 Une première synthèse des contributions à la création de valeur.....286**

### **2. Le cas anglais .....287**

#### **2.1. Les résultats de l'étude d'événement pour l'échantillon dans sa globalité 288**

<b>2.2. Les résultats de l'étude d'événement suivant les différents types de stratégie de lobbying .....</b>	<b>290</b>
2.2.1 Les résultats pour l'action européenne .....	291
a. Une action créatrice de valeur ? .....	291
b. Retour sur le cas « Vosper Thornycroft » (03 /11/2000) .....	292
2.2.2 Les résultats pour l'action nationale.....	292
a. Une action globalement peu significative .....	292
b. Les résultats pour l'action nationale non structurée.....	294
<i>Une action significativement destructrice de valeur.....</i>	<i>294</i>
<i>Retour sur le cas « BOC » (18/02/2000).....</i>	<i>295</i>
c. Les résultats pour l'action nationale structurée et construite .....	295
<i>Les cas « Eidos Interactive » (07/11/2000) : une action destructrice de valeur ?.....</i>	<i>296</i>
d. Les résultats pour l'action nationale structurée et subie.....	297
<i>Une action peu significative et neutre.....</i>	<i>297</i>
<i>Retour sur le cas « Corus » (10/11/2000).....</i>	<i>298</i>
2.2.3 Une première synthèse des contributions à la création de valeur.....	299
<b>3. Mise en perspective des résultats.....</b>	<b>300</b>
<b>3.1. Une validation des résultats de l'étude d'événement par la triangulation de l'analyse.....</b>	<b>300</b>
3.1.1 Les variables clés de la contribution du lobbying à la création de valeur ..	300
a. Pour les entreprises françaises.....	301
<i>L'influence des variables du lobbying sur les rendements anormaux .....</i>	<i>301</i>
<i>Une tentative de modélisation.....</i>	<i>301</i>
b. Pour les entreprises anglaises.....	303
<i>L'influence des variables du lobbying sur les rendements anormaux .....</i>	<i>303</i>
<i>Une tentative de modélisation.....</i>	<i>304</i>
3.1.2 Quelles modalités de l'action politique pour quelle création de valeur ?...	305
a. Le cas français .....	306
b. Le cas anglais .....	307
<b>3.2. Un approfondissement des résultats de l'étude d'événement par la comparaison des cas français et anglais .....</b>	<b>308</b>
3.2.1 L'anticipation de l'événement : des délais à relier aux spécificités des marchés nationaux .....	308

a.	Un constat : les actions de lobbying des entreprises anglaises sont davantage anticipées que celles des entreprises françaises .....	309
b.	Une piste d'explication : le marché boursier anglais serait plus efficient que le marché français .....	310
3.2.2	La création de valeur de l'événement : des résultats à relier au type de lobbying .....	311
a.	Un résultat global non significatif .....	311
b.	Des résultats par type de lobbying cohérents entre les deux pays.....	312
c.	Des résultats qui mettent en évidence certaines « dominantes » de lobbying trans-nationales .....	314
	<i>L'action politique à dominante « européenne » .....</i>	<i>314</i>
	<i>L'action politique à dominante « nationale construite » .....</i>	<i>315</i>
	<i>L'action politique à dominante « nationale subie ».....</i>	<i>317</i>
d.	Une synthèse « trans-nationale » des contributions à la création de valeur .....	318

---

## **Chapitre 9 Des pistes pour une explication globale.....321**

1.	<b>L'impact du lobbying sur la création de valeur .....</b>	<b>322</b>
1.1.	<b>Le lobbying peut représenter un levier stratégique de création de valeur 323</b>	
1.1.1	Le lobbying participe à la maîtrise de l'environnement instable de l'entreprise 323	
a.	Les décisions publiques en cause sont majoritairement à portée générale, issues d'un membre de l'exécutif national.....	323
b.	L'environnement de l'entreprise peut être touché dans différents domaines et à différents niveaux.....	324
1.1.2	Il en découle différentes sources de création de valeur fondant l'avantage concurrentiel de l'entreprise .....	325
a.	L'avantage concurrentiel est un levier stratégique de création de valeur traditionnellement reconnu .....	326
b.	Le lobbying peut fonder l'avantage concurrentiel d'une entreprise.....	328
	<i>Le développement des « facteurs clés de succès » .....</i>	<i>328</i>
	<i>Le développement des « capacités dynamiques » .....</i>	<i>329</i>
1.2.	<b>La création de valeur est conditionnée par la congruence de l'action de lobbying avec les ressources et la stratégie générale de l'entreprise.....</b>	<b>330</b>

1.2.1	Le modèle de « l'alignement stratégique » appliqué au lobbying .....	330
1.2.2	Un modèle susceptible d'expliquer les performances inégales du lobbying en matière de création de valeur .....	333
a.	Quatre cas de figure pour le lobbying .....	334
b.	Des exemples concrets .....	339
<b>2.</b>	<b>L'existence de comportements types dont certains sont inefficients.....</b>	<b>342</b>
<b>2.1.</b>	<b>L'action de l'environnement .....</b>	<b>343</b>
2.1.1	Une optique néo-institutionnelle plutôt qu'écologique .....	343
a.	Ecologie des populations et lobbying : quelques rappels .....	343
b.	Les limites de l'application des théories écologiques au lobbying .....	343
2.1.2	Différents isomorphismes sont à l'œuvre .....	344
a.	L'isomorphisme coercitif .....	344
b.	L'isomorphisme mimétique .....	345
c.	L'isomorphisme normatif.....	346
<b>2.2.</b>	<b>Le rôle de l'entreprise.....</b>	<b>348</b>
2.2.1	Les dysfonctionnements au niveau de la prise de décision .....	348
a.	Dans le cadre d'une décision à dominante rationnelle .....	348
	<i>Rationalité économique</i> .....	348
	<i>Rationalité limitée</i> .....	349
	<i>Rationalité politique</i> .....	349
b.	Dans le cadre d'une décision aléatoire.....	350
2.2.2	Les dysfonctionnements au niveau de l'application.....	350
a.	L'existence d'une relation d'agence.....	351
b.	L'apparition de routines organisationnelles et le manque de contrôle .....	351
	<b>CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE .....</b>	<b>354</b>
	<i>Des résultats quantitatifs qui valident partiellement deux hypothèses initiales.....</i>	<i>354</i>
	<i>Des pistes d'explication en lien avec le cadre théorique du lobbying .....</i>	<i>354</i>
	<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>355</b>
	<b>Les apports de la recherche .....</b>	<b>355</b>
	<b>La synthèse d'une littérature souvent éclatée .....</b>	<b>356</b>



<i>Les prémices d'une évaluation du lobbying (Chapitre 2).....</i>	<i>356</i>
<i>Des contributions à la description du lobbying (Chapitre 4) .....</i>	<i>356</i>
<b>Une contribution à l'observation du lobbying des entreprises françaises et anglaises.....</b>	<b>357</b>
<i>La constitution d'une base de données nouvelle (Chapitre 5).....</i>	<i>357</i>
<i>Une modélisation du lobbying des entreprises françaises et anglaises par l'analyse des données (Chapitre 6) .....</i>	<i>357</i>
<b>Des conclusions nouvelles sur la création de valeur du lobbying.....</b>	<b>358</b>
<i>Une « innovation » méthodologique : l'application des études d'événement au lobbying (Chapitre 7) .....</i>	<i>358</i>
<i>Des résultats sur la création de valeur des entreprises françaises et anglaises lobbyistes (Chapitre 8) .....</i>	<i>358</i>
<i>Des pistes d'interprétation en écho au cadre d'analyse théorique initial (Chapitre 9).....</i>	<i>359</i>
<b>Les limites et les prolongements possibles de la recherche.....</b>	<b>359</b>
<b>Un approfondissement possible par des recherches quantitatives similaires .....</b>	<b>359</b>
<i>En France et en Grande-Bretagne.....</i>	<i>359</i>
<i>Dans d'autres pays .....</i>	<i>360</i>
<b>Un approfondissement possible par des recherches quantitatives différentes ...</b>	<b>360</b>
<i>Une perspective temporelle différente : les études longitudinales.....</i>	<i>360</i>
<i>Des mesures différentes de la création de valeur .....</i>	<i>361</i>
<i>Des indicateurs de performance différents .....</i>	<i>361</i>
<b>Un approfondissement possible par des recherches qualitatives .....</b>	<b>362</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>365</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>379</b>